

UNIVERSIDAD AMERICANA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADEO



“Propuesta para mejorar el clima organizacional y desempeño de los recursos humanos en la empresa TOBACO HOME, S.A., en el 2007”

**Autor**

Br. Emilio Cuadra Kalthoff

**Monografía para optar a la Licenciatura  
De Mercadeo y Publicidad.**

**Tutor**

**Lic. Roberto Sánchez Mora**

Managua, Nicaragua, Septiembre de 2007

## INDICE

CONTENIDO	PAGINA
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	4
2.1 Objetivo General	
2.2 Objetivos Específicos	
III. MARCO TEÓRICO	
<b>3.1 RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.</b>	
3.1.1 Conceptos de Recursos Humanos	5
3.1.2 Concepto de Gestión del talento humano	6
3.1.3 Objetivos de la gestión del talento humano	6
3.1.4 Reclutamiento y selección del personal	8
3.1.5 Medición y Definición de puestos	9
3.1.6 Otros enfoques de medición y definición de puestos	10
3.1.7 Diseño de cargos	11
3.1.8 Evaluación del desempeño y motivación humana	12
3.1.9 Compensación de las personas	15
3.1.10 Remuneración	15
3.1.11 Programa de incentivos	17
3.1.12 Capacitación y desarrollo gerencial	20
3.1.13 Manejo en el estrés y asesoramiento en el lugar del trabajo	22
<b>3.2 ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	
3.2.1 Rotación de Personal	24
3.2.2 Índice de Rotación de Personal	25
<b>3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
3.3.1 ¿Qué es el clima organizacional?	37
3.3.2 Características del clima organizacional	39
3.3.3 Importancia del clima organizacional	40
3.3.4 Componentes del clima organizacional	41
3.3.5 Causas y efectos del clima organizacional	42

<b>3.4 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO</b>	
3.4.1 Etapas del desarrollo del grupo	45
3.4.2 Razones por las que se forman grupos	48
<b>3.5 MOTIVACIÓN</b>	
3.5.1 Breve referencia histórica	49
3.5.2 Concepto de motivación	50
3.5.3 La motivación hacia el trabajo	50
<b>3.6 LIDERAZGO</b>	
3.6.1 Definición de Liderazgo	53
3.6.2 Funciones de liderazgo	55
3.6.3 Estilos del Líder	55
<b>IV. HIPÓTESIS</b>	58
<b>V. DISEÑO METODOLOGICO</b>	59
5.1 Tipo de investigación	
5.2 Fuentes y técnicas de recolección de datos	
5.3 Población y Muestra	
5.4 Tratamiento de la información	
<b>VI. RESULTADOS</b>	
6.1 Información exploratoria	65
6.2 Análisis del Ambiente Organizacional	68
6.3 Análisis del departamento de Producción	73
6.4 Análisis del departamento administrativo-financiero y ventas	75
6.5 Análisis de Políticas actuales de Recursos Humanos	77
6.6 Diagnóstico del clima organizacional	79
6.7 Plan estratégico de Reingeniería Humana	83
<b>VII. DISCUSIÓN</b>	95
<b>VIII. CONCLUSIONES</b>	99
<b>IX. RECOMENDACIONES</b>	101

## X. ANEXOS

ANEXO UNO Formato de guía para antecedentes de la empresa

ANEXO DOS Formato de entrevista para conocer políticas actuales de Recursos Humanos.

ANEXO TRES Guía de encuesta para medir clima organizacional actual.

ANEXO CUATRO Hoja de resultados del clima organizacional.

ANEXO CINCO Hoja de interrelación de respuestas del clima organizacional.

ANEXO SEIS Operacionalización de las variables.

## XI. BIBLIOGRAFIA

## **I. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día las organizaciones son más complejas en los recursos necesarios para ejecutar sus operaciones; requieren de empresas visionarias que compartan su ideología con todos sus trabajadores en la toma de decisiones, con el fin de poder responder ante el fenómeno de la globalización, de satisfacer las necesidades de los clientes y de tener al recurso humano idóneo que desempeñen eficientemente sus funciones.

Ante este contexto las organizaciones buscan nuevas alternativas para poder sobrevivir ante un entorno de cambios, ya que si uno no responde ante ellos, estas tienden a desaparecer del mercado. Para responder ante los cambios se centra en una *reingeniería del recurso humano* en el cumplimiento de sus metas, objetivos y tareas, ya que partiendo del cambio en uno mismo, será el punto de partida para que cambie la organización.

En el año 1995, se fundó la empresa TOBACO HOME, S.A., con el objetivo de atender la demanda de producción de cajas de otras empresas asociadas que integraban la producción de puros; éstas se dedican a la siembra de tabaco, procesamiento, curación, elaboración del puro, empaque en cajas y comercialización a través de una empresa radicada en los Estados Unidos denominada Central American Tobacco.

TOBACO HOME, S.A., emplea a 246 trabajadores, los cuales están integrados en las áreas de Contabilidad, Administración, Finanzas, Recursos Humanos y Producción, con un futuro prometedor de incrementar al personal.

Los primeros años de operación entre 1996 al 2000 la empresa toma la decisión de cambiar su actividad del proceso de tabaco ha solamente la elaboración de cajas de puro, ya que esta tiene mayor demanda y se considera un producto que se elabora con calidad por la mano de obra nicaragüense y reconocida mundialmente.

Durante esta etapa de inversión y contratación de personal capacitado para la elaboración de cajas de puros, la empresa no previene los problemas organizacionales que puedan ocurrir a corto plazo. Así mismo como toda empresa nueva cuenta con los principales departamentos (finanzas, administrativo y producción), siendo de vital importancia el departamento de recursos humanos, ya que con la creación de políticas de recursos humanos podrían ser una prevención a problemas a futuro. Así mismo solamente se habían desarrollado planes en el área financiera y administrativa con el objetivo de maximizar sus ganancias, estos siempre orientados al producto y no al personal que hace el mismo.

A partir del periodo 2001 hasta la fecha, la empresa ha tenido que invertir en equipo y contratación de recurso humano mucho más de lo esperado ya que aumenta su demanda de cajas de puros por parte de sus clientes habituales y nuevos. Siempre la empresa con su misma mentalidad en mayor inversión en maquinaria y equipo y en el desarrollo de planes con orientación a la eficiencia de su producto.

El problema de los trabajadores consiste en que no hay motivación del trabajo dando como resultado problemas a la empresa como son la alta rotación y deserción a otros trabajos. Por lo que en la actualidad de ser un problema de menor magnitud, a corto plazo se ha convertido en un problema que ha generado perdidas económicas, atraso en la producción y que otros no estén conformes con su trabajo.

Las causas principales a la alta rotación actual se deben a:

- Apatía adquirida a través de los años por diferentes causales.
- Disminuye la motivación a causa de un trabajo rutinario y repetitivo.
- Monotonía en el desarrollo de las mismas actividades.
- Falta de relaciones humanas y trabajo en equipo.

Los efectos originados por la rotación de personal son:

- Altos costos de contratación y reclutamiento al perder a trabajadores.
- Retraso del proceso de producción durante la inducción de trabajadores.
- Riesgo de perder la calidad del producto, según especificaciones de los clientes.
- Accidentes en la manipulación de maquinaria.

El presente estudio tiene como resultado final presentar a la Gerencia de la Empresa TOBACO HOME, S.A., la factibilidad de poner en marcha un plan de mejora continua que mejore los recursos humanos y su clima organizacional en la empresa TOBACO HOME, S.A., con el fin de disminuir el problema de la alta rotación.

Dicho estudio contó con tres etapas importantes en la cual la primera de ellas se elaboro un diagnóstico que determinó las principales causas que originan la alta rotación (medición del clima organizacional) de la empresa a través de observaciones a la planta, entrevistas con la gerencia de producción y de una encuesta a los empleados.

Posteriormente teniendo como base el diagnóstico que determino las causas del problema se realizó un análisis conjunto entre el autor y la gerencia del departamento de producción para desarrollar las principales fortalezas y debilidades que causan la alta rotación de los empleados.

Finalmente se presento un plan a la Gerencia que pueda poner en marcha a corto plazo teniendo como principal objetivo una propuesta en sus recursos humanos en el área de producción de la empresa y clima organizacional. No solamente se tiene como principal meta reducir costos que generan la alta rotación del empleado en el departamento de producción, mejorar su desempeño y generar un clima organizacional apto acorde a la empresa para mejorar las relaciones de los empleados y propiciar un trabajo en equipo, toma de decisiones compartidas y el desarrollo de la empresa.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de mejora que permita propiciar un eficiente desempeño y un clima organizacional apto para mitigar el trabajo rutinario y monótono en la empresa TOBACCO HOME, S.A., en el 2005.

### **Objetivos Específicos**

- 2.2.1 Analizar las fortalezas y debilidades durante el proceso productivo de elaboración de cajas de puros en la empresa TOBACO HOME, S.A.
- 2.2.2 Evaluar las condiciones actuales del departamento Financiero, administración y ventas de la empresa TOBACO HOME, S.A.
- 2.2.3 Analizar las políticas actuales de Recursos Humanos (ventajas y desventajas) que implementa la empresa TOBACO HOME, S.A.
- 2.2.4 Aplicar una encuesta a los trabajadores de la empresa TOBACO HOME con el fin de medir el clima organizacional (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación en el trabajo en equipo) para conocer la incidencia de los problemas y plantear alternativas para su solución.
- 2.2.5 Construir un plan alineado a obtener un impacto positivo en el clima organizacional y recursos humanos.
- 2.2.6 Evaluar su impacto en los costos del plan y de sus beneficios a corto y mediano plazo.



### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

##### 3.1.1 Conceptos de Recursos Humanos.

Chiavenato, indica que los Recursos Humanos se define como “la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación, el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo ”<sup>1</sup>.

Dessler Gary indica que para comprender de mejor manera lo que es Administración de Recursos Humanos, se debe de conocer primero el proceso administrativo que consta de las cinco funciones básicas de la administración, que son: *planeación, organización, formación de grupos, dirección y control*.

De estas cinco funciones, la administración de personal se relaciona o está orientada al estudio de la formación de grupos de manera simple, como aquellos conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto, “ *Administración de Recursos Humanos* ”, 2da edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia (1994)

<sup>2</sup> Dessler Gary, “ *Administración de Personal* ”, 6ta Edición, Editorial Prentice-Hall, México (1994).

### **3.1.2 Concepto de gestión del talento humano.**

Chiavenato Idalberto (2002). Indica que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y la organización. La ARM es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación u el mantenimiento de los empleados.

### **3.1.3 Objetivos de la gestión del talento humano.**

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en ese enfoque.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas. Cada uno de ello refleja una manera de tratar a las personas. La expresión administrativa de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH deben contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (Chiavenato, 2002)

### **3.1.4 Reclutamiento y selección del personal (Enfoque del autor Chiavenato – Gestión del talento humano- (2002 y Parkinson Mark –Aplicación de la psicología en los negocios- (2002).**

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.

Desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

Así, mientras el reclutamiento interno se enfoca en los actuales empleados de la organización, el reclutamiento externo se enfoca en los candidatos del MRH. El uno privilegia los empleados actuales para ofrecerles oportunidades mejores en la organización, mientras que los otro candidatos externos para atraer experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización.

El reclutamiento interno se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización). Para que funcione bien, el reclutamiento externo debe buscar en el MRH de manera precisa y eficaz, para llegar y atraer a los candidatos buscados.

Desde el punto de vista de la aplicación de la psicología de los negocios, el término reclutamiento alude al proceso de atraer a los aspirantes que ocuparán un puesto. Como tal, tiene que ver con la información sobre un puesto que el empleador debe proporcionar y es, en esencia, un proceso de ventas. En contraste, la selección, consiste en obtener información objetiva sobre los aspirantes para determinar si poseen los criterios específicos del puesto. Este proceso supone a menudo el uso de diversos métodos de evaluación, como formularios de solicitud, pruebas psicométricas y entrevistas. Sin embargo, hay ocasiones en que las actividades de selección y reclutamiento interactúan.

### **3.1.5 Medición y definición de puestos.**

#### ***Concepto de cargo***

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinado cargo. En general, cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así, se sabe qué hace en la organización y cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la organización, y durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún cargo.

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quien responde), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado. Por esta razón, los cargos se representan en los organigramas mediante rectángulos

que tienen terminales de comunicación: el superior que lo liga al cargo de arriba y define su subordinación, y el inferior, que lo liga a los cargos inferiores se define sus subordinados.

Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominación equivalente (directores, gerente, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa. Así se conforma el organigrama de cargos. Desde este enfoque, los cargos no existen al azar, sino que se diseñan, proyectan, delinean, definen y establecen intencionalmente dentro de cierta racionalidad: la búsqueda de la eficiencia de la organización.

Desde otra perspectiva, el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayuda por determinadas estrategias. Así mismo, los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma, los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella. (Chiavenato Idalberto, 2002)

### **3.1.6 Medición y definición de puestos. (Parkinson Mark –Aplicación de la psicología en los negocios-, 2002).**

Técnicamente, al estudio sistemático de los requerimientos de un puesto se le denomina “análisis de puesto” y en él se aborda el contenido de un puesto o las conductas (comportamientos) que tienen que llevarse a cabo para desempeñarlo. En este sentido, hay dos puntos distintos de referencia y, por tanto, dos enfoques principales para el análisis de los puestos. Si se examina el contenido de un puesto, la atención recae en un proceso de especificación amplio y exhaustivo, en el cual no se hace sino enumerar, en forma precisa, todas y cada una de las tareas (labores) que supone un puesto. Cuando se realiza de manera apropiada, esta clase de análisis a fondo abarca cada aspecto del cargo en cuestión y puede

ser usado para delinear las instrucciones del cargo; en otras palabras, el nivel de detalle que se alcanza es lo suficientemente depurado como para elaborar un manual de instrucciones.

### **3.1.7 Diseño de cargos. (Enfoque del autor Chiavenato – Gestión del talento humano-, 2002).**

Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización. Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido de cargo).
- Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos

individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: sí el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o a regla burocráticas.

El diseño de los cargos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano. Difícilmente es una función de staff de la ARH. En la mayoría de las ocasiones, permanece en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los cargos típicamente manufactureros) o de la organización y métodos (que diseña los cargos típicos de oficinas) que se encargan de la planeación y la distribución de las tareas y funciones de la mayor parte de la organización. Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercadológica) casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias, en un proceso interrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo. Esto significa que los cargos no nos estables ni estáticos ni definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones que experimentan la organización. En la actualidad, el concepto experimenta una revolución, debido a las exigencias del mundo moderno y de la globalización de la economía.

### **3.1.8 Evaluación del desempeño y motivación humana.**

La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el



pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

### ***Por qué se debe evaluar el desempeño***

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas, en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

- La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.
- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
- La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

- Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior.
- Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.
- Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie. (Chiavenato, 2002)

### **3.1.9 Compensación de las personas.**

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Por esta razón, los procesos de ofrecer compensaciones ocupan lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas de las organizaciones.

La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

En esta parte, será importante comparar y evaluar los sistemas de recompensas desarrollados por las organizaciones, y se notará que la variabilidad es enorme. Algunas organizaciones todavía utilizan procesos fijos y rígidos, genéricos y estandarizados, tradicionales y obsoletos, mientras otras recurren a procesos flexibles, más avanzados y sofisticados para incentivar y motivar a las personas que trabajan en ellas. (Chiavenato, 2002)

### **3.1.10 Remuneración.**

Como socio de la organización cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos.

Existen tres clases de salario: por unidad de tiempo, por resultado y salario-tarea. El salario por unidad de tiempo es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora,

semana, quincena o mes. Por esta razón los empleados se denominan por horas o por meses.

El salario por resultados se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, y abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o por los negocios realizados). El salario por tarea es una función de las dos clases anteriores: el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

El salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. A cambio del dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de si misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización.

Para las personas, el trabajo es un medio de alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite alcanzar muchos objetivos finales esperados por el individuo. En la práctica, el salario es la fuente de renta que da poder adquisitivo a cada persona. El poder adquisitivo define el estándar de vida de cada persona y la satisfacción de su jerarquía de necesidades personales. El pago que el empleado recibe de la organización es el más importante elemento de su poder adquisitivo. El volumen de dinero que una persona gana también sirve como indicador de poder y de prestigio, lo cual influye en sus sentimientos y autoestima, en síntesis, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico.

Para la organización, el salario representa un costo, y una inversión. Costo, porque el salario se refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa la aplicación de dinero en un factor de producción –el trabajo- (como medio de agregar valor y obtener retorno mayor a corto o mediano plazos).

La proporción de los salarios y los respectivos beneficios sociales en el valor del producto o servicio ofrecido por la organización dependen del sector de actividad de la organización. Cuanto más automatiza sea la producción (tecnología de capital intensivo) tanto menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (tecnología de mano de obra intensiva), tanto mayor será la participación de los salarios en los costos de producción. Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (tecnología de mano de obra intensiva), tanto mayor será la incidencia de los salarios y los beneficios sociales en los costos de producción. En cualquiera de los dos casos, los salarios siempre representan para la organización un considerable volumen de dinero que se debe administrar muy bien. De ahí la necesidad de la administración de salarios. (Chiavenato, 2002)

#### **3.1.11 Programa de incentivos.**

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de sanciones (es decir, sanciones y penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamiento) para dirigir el comportamiento de sus miembros.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No sólo se tienen en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente. Por otro lado, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias

verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).

Los sistemas de recompensas o premios y sanciones constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización. Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, incentiven el espíritu de misión en la empresa.
- Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización. En otras palabras, que incentiven el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
- Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización. En otros términos, que incentiven las acciones que agreguen valor a la organización, al cliente y a las propias personas. Se debe premiar el desempeño excelente.

La mayoría de las organizaciones adoptan varios tipos de recompensas financieras:

- *Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial*, como la ganancia o la pérdida. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio. Aunque limitado a ciertos niveles (directores y gerentes), este criterio encierra potencialmente un gran afecto de motivación.
- *Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado*. Concedidas automáticamente en ciertos periodos (por ejemplo, cinco o diez años), si el desempeño del empleado es satisfactorio. Los quinquenios y decenios son ejemplos de este criterio. Tales incentivos son relativamente pequeños y buscan mantener el equilibrio salarial.

- *Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional.* Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación. Es el aumento por mérito.
- *Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisionales, o globales objetivamente cuantificables.* Se pueden compartir en el grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salarial de cada persona. Es la llamada remuneración variable.

Las cuatro clases de recompensa se conceden por separado o en conjunto, como retribución por la consecución de uno o varios objetivos organizacionales: fabricar determinado producto, proporcionar determinado tipo de servicio, alcanzar determinado índice de productividad, aumentar las ventas de productos o servicios, elevar el margen de ganancia operativa, cubrir y conquistar mayor número de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes o mejorar la imagen de la organización.

El sistema de recompensas y sanciones se debe basar en los siguientes aspectos:

- **Retroalimentación:** debe contribuir como refuerzo positivo del comportamiento esperado. La retroalimentación debe reforzar, fortalecer e incrementar el desempeño excelente.
- **Relacionar las recompensas con los resultados establecidos o esperados.**

El sistema de recompensas debe tener en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner: todo comportamiento está determinado por sus consecuencias. El refuerzo positivo se fundamenta en dos grupos básicos:

- Las personas desempeñan sus actividades para obtener mayores recompensas o beneficios.
- Las recompensas obtenidas actúan como refuerzo para mejorar cada vez más el desempeño.

El refuerzo está orientado hacia los resultados esperados. La teoría del esfuerzo positivo parte del hecho de que las personas se comportan según una de estas dos razones:

- 1- Porque un tipo o nivel de desempeño está recompensado coherentemente.
- 2- Porque un estándar de desempeño específico ya fue recompensarlo, de manera que será repetido, con la expectativa de que la recompensa se repita.  
(Chiavenato, 2002)

### **3.1.12 Capacitación y desarrollo gerencial. (Stoner y Freeman, 1994)**

Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan desarrollar las habilidades de los trabajos futuros.

Tanto los administradores como los que no lo son pueden recibir ayuda de ambos tipos de programa, pero tiende a variar la combinación de experiencias. Quienes no son administradores tienen mayores probabilidades de ser capacitados en las habilidades técnicas requeridas en su trabajo actual; en cambio, los administradores con frecuencia reciben ayuda en la adquisición de las habilidades, en particular las conceptuales y las relaciones humanas, que necesitarán en su trabajo futuro.

La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente: ellos necesitan aprender nuevas habilidades, y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las habilidades y el comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto. Por otra parte, capacitar a empleados expertos para hacer más eficaz su desempeño puede ser problemático. Sus necesidades de capacitación no siempre son fáciles de determinar y, cuando se logra determinarlas, es posible que al individuo no le guste que le ordenen cambiar su forma de realizar el trabajo.



Existen cuatro procedimientos que los administradores pueden aplicar para determinar las necesidades de capacitación del personal de su empresa o subunidad:

- 1) Evaluación del desempeño: el trabajo de cada empleado se mide a partir de estándares y objetivos del desempeño establecidos para su trabajo.
- 2) Análisis de los requisitos del trabajo (o puesto): se examinan las habilidades o conocimientos específicos en la descripción apropiada del trabajo. Los empleados que carezcan de unas u otros serán candidatos para un programa de capacitación.
- 3) Análisis organizacional: la eficacia de la organización y su éxito en la obtención de las metas se analizan para determinar dónde existen diferencias.
- 4) Estudio de recursos humanos: a los administradores y a los que no lo son se les pide describir cuáles son los problemas que están teniendo en su trabajo y qué acciones, a su juicio, se necesitan para resolverlos.

Una vez que han sido detectadas las necesidades de capacitación de una organización, corresponde al departamento de personal iniciar la actividad correspondiente de capacitación. Para ello cuenta con varios métodos. Los más comunes de ellos son los métodos de capacitación en el trabajo. Esos métodos incluyen la rotación de puesto, en la cual el empleado desempeña una serie de trabajos durante un periodo, aprendiendo así una amplia gama de capacitación; el internado, en el cual la capacitación en el trabajo se combina con instrucciones relacionadas con él que se imparte en el aula; y el aprendizaje, en que al empleado se le capacita bajo la guía de un compañero de trabajo muy hábil.

La capacitación fuera del lugar de trabajo, trata de simular las condiciones reales del lugar de trabajo. Este tipo de capacitación incluye la capacitación vestibular, en el cual los empleados trabajan con equipo verdadero y en un ambiente realista, aunque en un local diferente de aquel en que desempeñarán sus labores. La finalidad es evitar las presiones en el trabajo que podrían entorpecer el proceso de aprendizaje. En la capacitación con

experiencia conductuales se utilizan algunos de los métodos aplicados en los centros de evaluación, de modo que el sujeto aprenda la conducta apropiada del trabajo mediante la representación de vales. La capacitación en el trabajo se centra en la enseñanza en el aula, con seminarios, conferencias y películas.

### **3.1.13 Manejo en el estrés y asesoramiento en el lugar del trabajo. (Parkison, 2003)**

Todos sabemos muy bien lo que se siente estar bajo tensión (o, como ahora se dice, estresado). Sin embargo, muchos no se dan cuenta de que el estrés mismo no es ni “bueno” ni “malo”, y tampoco que los efectos que genera dependen completamente de lo que trate de conseguir la persona que lo sufre. El estrés sencillamente es resultado de una acción que impone una exigencia física o psicológica en una persona; de hecho, para alcanzar un nivel del tipo adecuado, en ocasiones denominado “eustrés” o “estrés benéfico”. Quizás esto explique por qué mucha gente trabaja con mayor eficiencia cuando se acerca una fecha límite. La cercanía de la fecha límite produce una reacción fisiológica que estimula el desempeño; no obstante, si la persona ya operaba a toda su capacidad antes de sufrir dicha reacción, esta carga extra ejercerá en ella el efecto contrario y su desempeño menguará. En este caso se dice que la persona está verdaderamente “estresada”.

La función del gerente consiste en estar consciente de la relación que hay entre el estrés y el desempeño, y asegurarse de que la gente experimente la cantidad “correcta” de estrés. Naturalmente, la cantidad de tensión que conduce a un desempeño óptimo (es decir, a la eficiencia máxima) difiere de una persona a otra, pero si se maneja adecuadamente este factor, puede convertirse en un estímulo y no en un obstáculo de las actividades laborales.

#### ***Fuentes de estrés***

Las empresas deben entender que si no miden el gran estrés, éste puede generar errores demasiado costosos e incluso un incremento de los accidentes en algunos entornos laborales. Un comportamiento laboral deficiente o marcado por la indecisión puede hacer

que se pierdan clientes o consumidores importantes; peor aún, cuando al personal de una empresa sufre de estrés durante periodos prolongados, los empleados clave pueden llegar a renunciar. Esta circunstancia podría perjudicar la motivación y la moral del resto del personal, por no mencionar los huecos que quedan en la organización y que resulta difícil volver a llenar.

Los gerentes deben entender que la gente no posee una capacidad ilimitada para enfrentar las prisiones y el estrés que éstas producen y que es necesario identificar y cuantificar los posibles estresores externos al entorno laboral, como pueden ser la muerte de un cónyuge o un miembro cercano de la familia, un divorcio o una separación marital, alguna enfermedad, un cambio en la situación financiera, etc.

A continuación aparecen de los principales factores que generan estrés en el trabajo:

- Una tarea excesiva de trabajo.
- Una reducción de la plantilla laboral.
- La incertidumbre.
- El temor.
- La presencia constante del trabajo.
- Los objetivos ambiguos.
- Los contratos de corta duración.
- La intimidación en el lugar de trabajo.
- Enfrentamientos personales.
- Bloqueos de motivación.

## **3.2 ROTACIÓN DE PERSONAL**

### **3.2.1 Rotación de Personal**

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o turnover.

El termino de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Entre los insumos que la organización importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, la organización no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Así tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de auto-regularse y garantizar así un equilibrio dinámico.

Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

### **3.2.2 Índice de Rotación de Personal**

El cálculo del índice de rotación de personal esta basada en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2)(100))/EM$$

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.

D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del periodo considerada.

EM = Efectivo medio del área dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal seria aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Hay empresas que evalúan la rotación de personal por departamentos y secciones. En estos casos cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de la rotación de personal a través de la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2) + R + T)(100)/EM$$

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

#### a. Determinación de las causas de Rotación de Personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- La política salarial dela organización;
- La política de beneficios de la organización;
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización;
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización;
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización;
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos;
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos;

A través de la investigación y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización. Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura a los siguientes aspectos:

1. Verificación del motivo básico de desvinculación
2. Opinión del empleado sobre la empresa;
3. Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización;
4. Opinión del empleado sobre el jefe directo;
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo;
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales de su trabajo;
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales de la organización;
8. Opinión del empleado sobre su salario
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección;
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso en la organización;
11. Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo;
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo

Generalmente en la entrevista de desvinculación, las informaciones recogidas se refieren a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos.

Existen ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros que se

mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Esos datos son los siguientes:

1. Verificación de la fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la empresa;
2. Verificación de los resultados de la evaluación de desempeño;
3. Verificación de su cumplimiento en disciplina, puntualidad, etc. ;
4. Verificación de los resultados obtenidos en los test de selección ;
5. Verificación de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización
6. Verificación de los datos personales como: edad, sexo, estado civil, dirección, experiencia profesional, tiempo promedio de permanencia en los empleos anteriores
7. Verificación de datos internos como: sección donde trabaja, cargo que ocupa horario de trabajo, salario, nombre del supervisor directo, etc.

Las informaciones recogidas a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias, con miras nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación del personal.

Ese análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento y selección;
- Integración de personal recién admitido
- Remuneración
- Beneficios sociales;
- Entrenamiento;
- Movimiento planificado del personal (plan de carreras );



- Higiene y seguridad de trabajo;
- Mantenimiento de disciplina y organización;
- Relaciones formales e informales con los empleados;
- Evaluación del desempeño.

La evaluación de los resultados de la política de los recursos humanos de la organización permite amplias posibilidades de ajuste en algunos aspectos o en todos ellos en conjunto.

#### b. Determinación del Costo de la Rotación de Personal

El sistema es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber el rendimiento y la economía obtenidas en la aplicación de los recursos

El sistema que ahorra sus recursos, sin sacrificar sus objetivos y los resultados alcanzados, tiene mayores posibilidades de continuidad y de permanencia. Obviamente uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Saber hasta que nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

##### *Costo de reclutamiento y selección*

- Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado;
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección ( salarios del personal de reclutamiento)
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc. ;
- Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el numero de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección

*Costos de registro y documentación:*

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

*Costos de integración:*

- Gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el numero de empleados sometidos al programa de integración;
- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

*Costo de desvinculación:*

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el numero de empleados desvinculados;
- Costo de la entrevista de desvinculación ( tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios , costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes);
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS, ( Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios); y
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, 13°. Salario proporcional, aviso previo

El costo de admisión primaria se calcula sumando los cuatro costos dentro de cierto periodo y dividiendo el resultado por el número de empleados desvinculados.

Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

*Reflejos de la producción*

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;
- Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

*Reflejos en la actitud del personal:*

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros;
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

*Costo extralaboral:*

- Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado;

- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado;
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

*Costo extra-operacional:*

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado;
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. Que se vuelvan mas elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado;
- Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos;
- Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

*Costo extra-inversión:*

- Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo da ambientación y de entrenamiento;
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que Intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

*Perdidas en los negocios:*

- La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

- Obviamente los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo.

1. La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país y hay lugar a serias restricciones en las pequeñas y las medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno;
2. De este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicaran por el sector terciario, reduciendo aun más las posibilidades de crecimiento de la demanda.
3. Los efectos inmediatos de la menor demanda son disfrazados ya que es artificialmente alimentada por las visiones del FGTS , comprometiendo los mecanismos de la economía nacional.

A mediano y a largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y, principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

c. Ausentismo

El ausentismo o absentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal. En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los periodos en que los empleados de una organización que no estén en el trabajo

El ausentismo se refiere a ausencia en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente y no incluye las vacaciones regulares, ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización. Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo. Entre las principales causas de ausentismo están:

1. Enfermedades efectivamente comprobadas;
2. Enfermedad no comprobada;
3. Razones diversas de carácter familiar;
4. Retrasos involuntarios;
5. Faltas voluntarias por diversos motivos.

Otras causas que también pueden citarse:

1. Fallecimiento del empleado;
2. Jubilación;
3. Desvinculación de la empresa;
4. Licencias por diversos motivos;
5. Abandono voluntario del empleo.

Algunos especialistas incluyen el accidente de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual puede crear confusión cuando se pretenda comparar los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

d. Factores intrínsecos del ausentismo

Benhrend anota algunos factores muy frecuentes en los casos de ausentismo. Los principales factores intrínsecos del ausentismo son:

1. Nivel de empleo. Cuando el régimen de pleno empleo ocurre una tendencia hacia el aumento del ausentismo, probablemente sea porque los empleados no temen ausentarse en el puesto de que no serán despedidos y de que si esto llegara a ocurrir, otras oportunidades de empleo estarían a su disposición. Cuando en régimen de oferta de recursos humanos la tendencia es hacia la reducción del ausentismo, probablemente sea porque los empleados temen ser despedidos o castigados.
2. Salarios. Algunos autores opinan que los salarios altos constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia. Sin embargo otros observaron lo contrario, o sea una relación directa entre los buenos salarios y el ausentismo. Algunos autores tratan de explicar esta paradoja alegando que los trabajadores que tienen un nivel de vida fijo están satisfechos con sus ganancias, por que esas ganancias son suficientes para mantener ese nivel. Es así como el ausentismo aumenta siempre que las ganancias aumentan.

Sin embargo, cualquier toma de decisión respecto al salario debe estar basada en dos tipos fundamentales de verificación: 1) si el aumento de salarios provoca fluctuaciones de ausentismo; y 2) si los registros de los empleados con diferentes salarios causan eventuales diferencias en los respectivos índices de ausentismo.

3. Sexo y situación familiar. Todos los estudios demuestran mayor índice de ausentismo

Entre las mujeres que entre los hombres. Sin embargo lo que concierne al ausentismo por responsabilidad, el índice mayor pertenece a los hombres.

4. Edad. Hay muchas divergencias en cuanto a la influencia de la edad en los índices de ausentismo. Algunos autores notan mayor índice entre los empleados que tienen menos de veinte de años de edad.

Edward C. Kellogs, resalta que el ausentismo es un problema indefinido, ya que es difícil afirmar hasta que punto es inevitable, o hasta que punto la organización puede combatirlo eficazmente.

Kellogs se refiere a algunas investigaciones hechas en los Estados Unidos, que anotan ciertas formas de ausentismo muy definidas de ausentismo. Según él:

- Las mujeres faltan más al trabajo que los hombres.
- El ausentismo es mayor los lunes y menor los miércoles y los jueves.
- La tasa de ausentismo crece en los días anteriores y en los días posteriores a los de fiesta
- El ausentismo es mayor en las oficinas que en las fabricas.
- El tiempo y la distancia de la residencia al local de trabajo influye muy poco en el ausentismo
- El ausentismo es menor en los días de calor.
- Los trabajadores de las grandes empresas tienden a faltar al trabajo mas que los de las pequeñas empresas.
- Las enfermedades respiratorias causan 50% de las ausencias y son responsables por el 30% del tiempo total perdido.
- Los empleados que faltan mucho en el primer año
- De trabajo generalmente continúan faltando en los años siguientes.

Chruden y Sherman citan un estudio efectuado en grandes empresas de utilidad publica que revelan una correlación elevada entre los índices de ausentismo y las actitudes de los empleados en relación con la administración, a sus superiores inmediatos y a sus compañeros de trabajo. Entre funcionarios, el estudio revelo que el ausentismo ésta asociado con las siguientes problemas:



- Falta de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor;
- Falta de sentimiento de solidaridad del grupo;
- Insatisfacción en cuanto a las oportunidades para la promoción;
- Insatisfacción en cuanto al salario;
- Falta de reconocimiento por el buen desempeño; e
- Insatisfacción con la media administración ( supervisión )

Sternhagen recomienda acción al nivel de supervisión con el debido soporte de políticas de la organización y apoyo de la dirección para el control eficaz de los niveles de ausencia y retrasos de personal. Él propone que el cálculo del índice de ausentismo sea calculado mediante la siguiente formula:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de hombres-horas perdidas}}{\text{Total de hombres-horas trabajadas}} \times 100$$

### **3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL (Brunet Luc, 1997).**

#### **3.3.1 ¿Qué es el Clima Organizacional?**

Existe una polémica bastante grande respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. También hay que subrayar que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre el clima no son los suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva.

Igualmente, los estudios que buscan establecer un vínculo entre el medio externo y el clima organizacional y todavía no hay consenso en lo que concierne al papel exacto en el rendimiento de la organización.

En un período de recesión cuando la economía de mercado es sacudida fuertemente y el desempleo hace estragos, los empleados adoptan una visión más conservadora de su organización y , muchas veces, se consideran afortunados de tener un empleo.

No obstante, para regresar al nivel de la definición del concepto del clima organizacional, se ve claramente, en la documentación consultada, que los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima que llegar a una definición en común.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que:

- Describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.)
- Son relativamente estables en el tiempo
- Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Bajo este vocablo aparece un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son, de hecho, una representación de la naturaleza física de la organización. El clima se convierte entonces en un término general sinónimo de ambiente organizacional. La metodología de investigación privilegiada es la medida objetiva de los componentes ( de la estructura) del clima, como si se pudiera lograr fijarlos sobre una película fotográfica.

Esta definición del clima organizacional se apoya a pesar de todo, sobre bases fácilmente criticables. De hecho, desde el punto de vista de la medida objetiva, las variables por estudiar son generalmente demasiado numerosas para analizarlas todas. Uno se limita generalmente al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de la rotación, el ausentismo y el número de accidentes.

Por otro lado, los investigadores que observan en forma aislada las propiedades objetivas de una organización no demuestran cómo se vinculan sus propiedades unas con otras, ni de qué forma éstas se vinculan con las construcciones del funcionamiento organizacional. De la misma manera, en que este acercamiento se pretende objetivo y no estudia más que los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, deja a un lado una causa importante del comportamiento vinculada a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

### **3.3.2 Características del clima organizacional**

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir una personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

*Características del concepto de clima organizacional:*

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.

- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quién, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque en los resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que la caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

### **3.3.3 Importancia del Clima Organizacional**

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transformaron a su vez, en elementos del clima.

Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicas sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

### **3.3.4 Componentes del Clima Organizacional**

En la teoría de Likert, se abarcan las principales variables implicadas en la composición de un clima organizacional. Ahora se tratará de analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

Se presentará la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como

un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima.

El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

### **3.3.5 Causas y Efectos del Clima Organizacional**

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en

personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Así, el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que vienen a determinar la libertad de acción de los actores en ese sistema.

La naturaleza multinacional del clima hace que las variables que la componen, sean numerosas, y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas. De la misma forma, los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas. Así, una empresa que sufre una baja de productividad por parte de sus empleados buscará generalmente reforzar su supervisión e, indirectamente, contribuirá a deteriorar aún más la percepción del clima. Por esto, cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos.

### **3.4 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO.**

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales.

Con **grupos formales**, nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales.

En contraste, **los grupos informales** son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social.

Es posible subclasificar a los grupos como grupos de mando, de tarea, de interés o de amistad. Los grupos de mando y de tarea están dictados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales.

Un **grupo de mando** se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Un director de una escuela primaria y sus 12 maestros forman un grupo de mando.

Los **grupos de tareas**, están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada. Sin embargo, las fronteras de grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar las relaciones de mando. Por ejemplo, si un estudiante de un colegio es acusado de crimen en el campus de la universidad, podría requerir de comunicación y coordinación entre el director de asuntos académicos, el director administrativo de los estudiantes, el jefe de servicios escolares, el director de seguridad y el consejero del estudiante. Tal información constituiría un grupo de tarea. Es de notarse que todos los grupos de mando son también grupos de tarea, pero debido a que estos últimos pueden cruzar a lo largo de la organización, lo contrario no necesariamente es verdad.

La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un **grupo de interés**. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.



Los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones **grupos de amistad**. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica.

Los grupos informales proporcionan un servicio muy importante al satisfacer las necesidades sociales de los miembros. Debido a las interacciones que resultaran de la cercanía de las estaciones de trabajo o interacciones en las tareas, encontramos trabajadores que juegan golf juntos, llegan y se van del trabajo juntos, comen y pasan sus descansos alrededor del despachador de agua juntos. Debemos reconocer que estos tipos de interacciones entre los individuos, aún cuando informales, afectan profundamente su comportamiento y desempeño.

No existe una razón única por la que los individuos se reúnen en grupos. Ya que la mayoría de la gente pertenece a varios grupos, es obvio que diferentes grupos proporcionan diferentes beneficios a sus miembros.

### **3.4.1 Etapas del desarrollo de grupo**

Durante 30 años o más, pensamos que la mayoría de los grupos seguían una secuencia específica en su evolución y pensamos que sabíamos cuál era la secuencia. Pero estábamos equivocados. La investigación reciente indica que no existe un patrón estándar en el desarrollo del grupo. En esta sección, revisaremos el modelo mejor conocido como el modelo de las cinco etapas del desarrollo del grupo, y luego el más recientemente descubierto modelo de pasos en equilibrio.

### ***El modelo de las cinco etapas***

Desde mediados de la década de los sesenta, se creyó que los grupos pasaban a través de una secuencia estandarizada de cinco etapas. Las cinco etapas han sido llamadas: formación, tormenta, normatividad, desempeño y movimiento.

La primera etapa, **formación**, está caracterizada por una incertidumbre acerca del propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros están “probando el terreno” para determinar qué tipos de comportamiento son aceptables. Este estado se termina cuando los miembros empiezan a pensar en ellos mismos como parte del grupo.

La etapa de la **tormenta** es una fase de conflicto dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia a las restricciones que éste impone a la individualidad. Además, existe un conflicto sobre quién controlará al grupo. Cuando se termina esta etapa, existe una jerarquía relativamente clara dentro del liderazgo dentro del grupo.

La tercera etapa es aquella en la cual se desarrollan las relaciones estrechas y el grupo demuestra una cohesión. Existe ahora un fuerte sentido de la identidad de grupo y de camaradería. Este estado de **normatividad** concluye cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas de aquello que define un comportamiento adecuado del miembro.

La cuarta etapa es el **desempeño**. La estructura en este punto es totalmente funcional y aceptada. La energía del grupo ha dejado de buscar conocimiento y entender a cada uno para desempeñar la tarea principal del grupo.

Para los grupos permanentes de trabajo, el desempeño es el último estado en su desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, los equipos y las fuerzas de tareas y grupos similares que tienen una tarea limitada a realizar, existe una etapa de **movimiento**. En esta

etapa, el grupo se prepara para su desmembramiento. El alto desempeño de la tarea deja de ser la principal prioridad del grupo. En su lugar la atención se dirige hacia la conclusión de las actividades. Las respuestas de los miembros varían en este estado. Algunos se muestran optimistas por los miembros del grupo; otros, deprimidos por la pérdida de la camaradería y la amistad obtenida durante la vida del grupo.

Muchos intérpretes del modelo de las cinco etapas han asumido que el grupo se vuelve más eficaz mientras progresa a través de las primeras cuatro etapas. Aunque esta premisa en general podría ser verdadera, lo que hace que un grupo sea eficaz es más complejo de lo que este modelo admite

Otro problema del modelo de las cinco etapas, en términos del entendimiento del comportamiento relacionado con el grupo, es que ignora el contexto organizacional. Por ejemplo, un estudio de la tripulación de una línea aérea encontró que, en diez minutos, tres extraños asignados para volar juntos por primera vez, se volvieron un grupo de alto desempeño. Lo que permitió la rapidez del desarrollo del grupo fue el fuerte contexto organizacional que rodeaba las tareas de la tripulación.

Este contexto proporcionó las reglas, las definiciones de las tareas, la información y los recursos necesarios para que se desempeñará el grupo. No necesitaron desarrollar planes, asignar papeles, determinar y distribuir los recursos, resolver conflictos ni establecer normas de la manera en que el modelo de las cinco etapas predice. Debido a que mucho del comportamiento del grupo en la organización toma lugar dentro del contexto organizacional, parecería que el desarrollo del modelo de las cinco etapas podría estar limitado a la aplicación de nuestra búsqueda para entender los grupos de trabajo.

### **3.4.2 Razones por las que se forman grupos**

#### ***Seguridad***

Al unirse a un grupo, los individuos pueden reducir la inseguridad de “ser uno solo”. La gente se siente más fuerte, tiene pocas dudas de sí mismo y son más resistentes a las amenazas cuando son parte de un grupo.

#### ***Estatus***

Inclusión en un grupo que es visto como importante por los demás, proporciona reconocimiento y estatus a sus miembros.

#### ***Autoestima***

Los grupos pueden proporcionar a la gente sentimientos de autovaloración. Esto es, además de transmitir el estatus a aquellos fuera del grupo, la membresía también da sentimientos mayores de valor a los miembros del grupo.

#### ***Afiliación***

Los grupos pueden satisfacer las necesidades sociales. La gente disfruta la interacción regular que viene con la pertenencia al grupo. Para mucha gente, estas interacciones en el trabajo son la fuente principal por cubrir sus necesidades de afiliación.

#### ***Poder***

Lo que no puede lograrse individualmente a menudo se vuelve posible por medio de la acción del grupo. Hay poder en el número.

### ***Logro de la meta***

Hay ocasiones en que se necesita de una persona para lograr una tarea en particular; es decir, existe una necesidad de agrupar los talentos, el conocimiento o el poder a fin de determinar un trabajo. En tales instancias, la gerencia se apoyará en el uso del grupo formal<sup>3</sup>.

## **3.5 MOTIVACION**

### **3.5.1 Breve Referencia Histórica**

El hombre siempre se ha interrogado sobre los motivos que guían su acción. Los filósofos de la antigüedad encontraron diversas respuestas:

- a) Demócrito enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad, para él, es un estado interno del hombre; no debe basarse en cosas materiales, externas la hombre, ya que éstas son caducas y van y vienen; en cambio, la felicidad interior del hombre nadie puede quitársela.
- b) Epicuro, por otra parte, pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.
- c) Muchos siglos después, Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre. Ya se encuentra aquí una estrecha liga con lo que posteriormente se catalogaría como uno de los instintos, aunque Spinoza aclaró que el esfuerzo debía ser racional.
- d) Para Nietzsche, es el deseo de poder la causa principal de la acción humana.
- e) Para otros filósofos, el amor constituye el motor que mueve a los hombres.

---

<sup>3</sup> P Robbins Stephen, **Comportamiento Organizacional**, 8 a. edi, Prentice Hall, 1999, páginas 42-51,68, 240-243.

### **3.5.2 Concepto de Motivación**

Es tiempo ya de dar un concepto de motivación; puede decirse que está constituido por *todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.*

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que ésta provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos más directamente nos caminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos mucha hambre no se nos ocurrirá ponernos a estudiar la lección de psicología administrativa, ni pensar en resolver problemas de matemáticas; por el contrario tenemos hambre y vamos al alimento; es decir, la motivación nos impele a satisfacer esa necesidad.

Por otra parte, se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico, como pueden ser hambre, sed, sueño, el respirar, etc.; factores de tipo psicológico, y aún de tipo social y cultural.

### **3.5.3 La motivación hacia el trabajo**

Es común escuchar en las organizaciones la sentencia: “Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más.

Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la “motivación hacia el trabajo”, pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un *fin* ; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un *medio* para lograr otras cosas.

Si negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por el contrario, debemos conocer cuáles son los *objetivos* de las personas, que pueden ser logrados por una vía de un *medio*: el trabajo.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador “contento” produce más y mejor. Es común caer en el error de que un elemento motivado produce más. A fin de cuentas, muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Sin embargo, la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo.

El individuo realiza un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización elevada, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, o si los procedimientos de la organización fallaron y no tiene materia prima, no logrará esa producción elevada. Si trabaja a un ritmo impuesto por la línea de montaje (tecnología) su motivación elevada no servirá de nada. Volviendo al esfuerzo, éste tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización.

Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo (si es que lo hay). Por ejemplo: si una muchacha busca trabajo en un banco sólo por huir de los quehaceres domésticos, su escaso esfuerzo contribuirá muy poco a alcanzar los objetivos de la organización de la organización: estos últimos la tienen sin cuidado. Si contribuye a alcanzar los objetivos de la organización el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.), pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos, etc.). Tanto los premios como las sanciones van a reanudar en su motivación.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre el comportamiento de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desenterrar los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin embargo, ya sea tomando como base una “naturaleza humana” común a todos los seres humanos o recurriendo al concepto de cultura, podemos pensar en encontrar objetivos o motivaciones generales que puedan reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad. Aunque se han ofrecido muchas teorías de la motivación, aquí sólo nos ocuparemos de algunas que actualmente están en boga en relación con las organizaciones de trabajo.

### ***Teoría de Maslow***

El doctor Abraham Maslow (1954) postuló que el hombre posee una escala de necesidades, a saber:

*Fisiológicas (o primarias).* Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Pueden saciarse, a diferencia de las secundarias. Estas últimas son específicamente humanas.

*De seguridad.* El hombre desea estar, en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo con las necesidades primarias; necesita,



igualmente. Sentir seguridad en cuanto al respecto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

*Sociales.* Para sobrevivir, el ser humano necesita, salvo raras excepciones. Aliarse, requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

*De estima.* Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no sólo necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además, desea destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía. Dentro de la sociedad existen estatus adscritos y estatus adquiridos.

*De autorrealización.* El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; asimismo, requiere trascender, desea dejar huella a su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad<sup>4</sup>.

## **3.6 LIDERAZGO**

### **3.6.1 Definición de Liderazgo**

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigaciones del liderazgo, señalaba que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el **liderazgo** gerencial como el proceso de dirigir las

---

<sup>4</sup> Arias Galicia, Fernando/ Heredia Espinosa Víctor, **Administración de Recursos Humanos**, 1999, Editorial Trillas, V Edición, páginas 232, 237, 241, 243-244.

actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a *otras personas*; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del **poder** entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

Así píses, el tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para **influir** en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de *valores*. James McGregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, y el primero es muy importante para las segundas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Stoner James, Freeman Eduard, Administración, 1996, Editorial Prentice Hall, VI Edición, página 514.

### 3.6.2 Funciones de Liderazgo

Más que prestar atención a lo individual, los investigadores tocan una visión más cercana a las **funciones de liderazgo**. Para operar con efectividad, un grupo necesita a *alguien* para desempeñar dos funciones principales: “relación de actividades” o funciones de resolución de problemas; y “apoyo de grupo” o funciones sociales, tales como ser mediador en pleitos y asegurarme de que los individuos se sientan valorados por el grupo.

Un individuo que es capaz de desempeñar *ambos* papeles con éxito obviamente podría ser un líder especialmente eficaz. Sin embargo, en la práctica un líder puede tener la habilidad, el temperamento o el tiempo para jugar un solo papel. Esto no debe significar que el grupo está perdido. Los estudios han encontrado que los grupos más eficaces tienen alguna forma de liderazgo *compartido* ; una persona ( por lo general el administrador o líder formal) desempeña la función laboral, mientras otro miembro desempeña las funciones sociales<sup>6</sup>.

### 3.6.3 Estilos del Líder

Las dos funciones del líder- es relativa a las tareas y la e mantener el grupo- se suelen expresar mediante dos **estilos de liderazgo**. Los gerentes que tiene un *estilo orientado a las tareas* supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados.

Los gerentes que tienen un *estilo más orientado a los empleados* conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales, muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican, cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados.

---

<sup>6</sup> Stoner James/ Freeman Edward, Administración, 1994, Editorial Prentice Hall, V Edición, página 509.

### ***Tipos de estilos de liderazgo***

#### **El modelo de posiciones autoritarias**

- Los gerentes resuelven el problema o toman la decisión ellos mismos usando la información que tienen a su disposición en ese momento.
- Los gerentes obtienen de sus subordinados la información que necesitan y después deciden ellos mismos cuál es la solución del problema. Cuando solicitan la información, pueden informar al subalterno o no cuál es el problema. El papel que desempeñan los subordinados para tomar la decisión, evidentemente, es proporcionar a los gerentes la información necesaria, y no el de generar o evaluar soluciones alternativas.

#### **El modelo de posiciones consultivas**

- Los gerentes comparten el problema con los subordinados, en lo particular, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos en forma de grupos. Los gerentes toman la decisión, que puede reflejar la influencia de los subordinados o no.
- Los gerentes comparten el problema con los subordinados, en grupo, y obtienen sus ideas y sugerencias, en forma colectiva. Después, toman la decisión que puede reflejar la influencia de los subordinados o no.

### **El modelo participativo**

- Los gerentes comparten el problema con los subordinados, en grupo. Los gerentes y los subordinados, juntos, generan y evalúan las alternativas y tratan de llegar a un acuerdo (consenso) para la solución. Los gerentes no tratan de influir en el grupo para que adopte la solución preferida y aceptan y aplican aquella solución con el apoyo del grupo entero<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Stoner James/ Freeman Edward, **Administración**, 1996, Editorial Prentice Hall, VI Edición, página 531.

#### **IV. HIPÓTESIS**

La alta rotación y deserción de los empleados del departamento de producción y áreas administrativas se derivan de una baja motivación causada por el estrés, monotonía, trabajo repetitivo, ausencia en el trabajo en equipo, liderazgo con centralización de toma de decisiones y de políticas no adecuadas de recursos humanos. Dicho problema impide que se puedan cumplir con las metas, objetivos y visión de la empresa, así como de pérdidas económicas.

## **V. DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio fue exploratorio con el fin de poder definir con mayor precisión el problema de la empresa sujeto de estudio, identificación de los cursos alternativos de acción, el desarrollo de la hipótesis con la relación de las variables y los objetivos a seguir. Dicho trabajo se hizo en conjunto con la gerencia de recursos humanos, producción y gerencia general.

Posteriormente se aplicó un estudio descriptivo con el fin de medir y recolectar información independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. En caso específico del estudio, a través de la aplicación de una encuesta antecedentes de la empresa, una entrevista de recursos humanos y una encuesta para medir el clima organizacional que hay actualmente en la empresa TOBACO HOME, S.A, se conocieron la incidencia de su situación actual.

Finalmente se aplicó un estudio de tipo causal con el fin de obtener evidencias de las relaciones causa y efecto con el fin de entender las variables del fenómeno estudiado en cuestión y la naturaleza de las relaciones entre las variables causales y el efecto que debe pronosticarse.

### **5.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### ***Secundarias***

Los datos secundarios que se utilizaron tuvieron como propósito lo siguiente:

- Identificación del problema.
- Definir mejor el problema.

- El planteamiento del problema.
- La formulación de un diseño de investigación apropiado.
- Respuestas a inquietudes y planteamiento de la hipótesis.
- La interpretación de los datos de fuentes primarias.

Las fuentes secundarias fueron internas y externas. Las internas fueron de folletos de la empresa. Las fuentes externas secundarias fueron de libros, folletos e Internet.

### ***Primarias***

Las fuentes primarias fueron cualitativas y cuantitativas. Dentro de las cualitativas se aplicaron dos entrevistas. La primer entrevista tuvo como fin conocer antecedentes de la empresa, evolución de la empresa y el análisis del ambiente organizacional (*Anexo 1, Formato de entrevista –antecedentes de la empresa-*). Así mismo se aplicó una entrevista al gerente de recursos humanos. (*Anexo 2, Formato de entrevista para conocer políticas actuales de RRHH*).

Se aplicó una encuesta diseñada específicamente para medir el clima organizacional. El método es personal en el lugar del trabajo y el tipo de encuesta esta estructurada por 80 preguntas el cual se explica a continuación:

- Se realizó una reunión con el personal (muestra de 80 empleados) explicando el objetivo de aplicar dicho cuestionario, el que está constituido por 80 preguntas y su hoja de respuesta (verdadero o falso según sea el caso), con las cuales se pudo calcular la incidencia de los problemas en los cuatro aspectos a evaluar: liderazgo, motivación, reciprocidad y trabajo en equipo. Así mismo, se les indicó que sus resultados eran confidenciales y que respondieran con la mayor sinceridad posible. (*Anexo 3, Cuestionario para aplicar al personal de la empresa TOBACO HOME, S.A.*)



- Posteriormente se obtuvieron las 80 encuestas con los resultados, la hoja de respuestas (verdadero o falso) se introduce a una hoja de cálculo que contiene a un lado el número de personas a aplicar y en el otro el número de preguntas. Esta hoja de cálculo da como resultado el número de incidencias (de 0 a 80) y un promedio de gravedad (0 al 80) de las incidencias.
- Paso seguido se tiene una hoja estructurada en cuatro ítem de clima organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada uno de estos está constituida por cuatro subvariables, así pues:
  - **Liderazgo:** 1)Dirección (1, 14, 33, 51, 67), 2)Estímulo a la excelencia (15, 30, 34, 52, 70), 3) Estimulo al trabajo en equipo (2, 17, 35, 50, 73) 4) Solución del conflicto (16, 31, 36, 55, 68). (Cada una de ellas esta constituido por cinco preguntas que las indicamos en cada subvariable).
  - **Motivación:** 1)Realización personal (3, 18, 37, 49, 74), 2) Reconocimiento a la aportación (19, 32, 40, 56, 69), 3) Responsabilidad (4, 20, 43, 57, 75) y 4) Adecuación de las condiciones de trabajo (5, 21, 41, 59, 65) (Cada una está constituida por cinco preguntas que las indicamos en cada subvariable).
  - **Reciprocidad:** 1)Aplicación al trabajo (6, 22, 42, 58, 71), 2)Cuidado del Patrimonio (7, 23, 44, 60, 72), 3)Retribución (8, 24, 39, 66, 54) y 4)Equidad (9, 25, 45, 53, 76) (Cada una esta constituida por cinco preguntas que las indicamos en cada subvariable).
  - **Participación:** 1)Compromiso con la productividad (10, 26, 46, 61, 77), 2)Compatibilidad de interés (11, 27, 47, 62, 78), 3)Intercambio de información (12, 28, 48, 63, 79), y 4)Involucramiento al cambio (13, 29, 38, 64, 80).

- Finalmente esta estructura de clima organizacional se introducen los datos a la hoja de cálculo, en cada uno se realiza un promedio y la gravedad en cada una de las subvariables (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación), con ello se realiza la sumatoria de las 4 subvariables y se promedia para sacar el promedio final (incidencia) y la gravedad (promedio de las incidencias). Esto tiene como fin saber qué problema, según su gravedad, es el de mayor incidencia de las 4 variables y por ende cuál es la subvariable de mayor a menor incidencia.

### **5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### *Características de la Población*

El estudio esta dividido según los siguientes parámetros:

- 1- Alcance del estudio: TOBACO, HOME, S.A.
- 2- Tiempo en que se aplicó el estudio: 2005.
- 3- Elementos: Todos los trabajadores.
- 4- Unidades de muestreo: Trabajadores que elaboran en cada una de las áreas.

#### *Muestra*

El método que fue seleccionado para determinar la muestra, fue ***no probabilístico al juicio***. Se escogió este método basándose en los resultados de las entrevistas con los Gerentes.

La selección de los trabajadores que se encuestaron fue al azar. Fueron tomados como referencia 80 personas con el fin de poder determinar el clima organizacional, estos se seleccionaron al azar en las áreas administrativas y de producción. A continuación se detalla el departamento específico y la cantidad de encuestas implementadas:

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTAS A APLICAR</b>
Acerrado	7
Corte y alistado	7
Armado	7

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTAS A APLICAR</b>
Curado y lijado	7
Embrisagado y embrochado	7
Colocación de marca interna	7
Lijado manual	7
Pintura	7
Serigrafía	7
Empaque	7
Finanzas	5
Administración	5
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

## 5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

### *Orden del trabajo*

- Contactos iniciales.
- Exploración de los hechos.
- Entrevista exploratoria a la Gerencia General.
- Entrevista exploratoria para conocer las políticas actuales de recursos humanos.
- Aplicación de la encuesta a trabajadores para medir el clima organizacional.
- Desarrollar un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa.
- Proponer un plan orientado al clima organizacional y recursos humanos.

### ***Herramientas a utilizar***

- Cuestionario para medir clima organizacional.
- Cuestionario de antecedentes de la empresa.
- Cuestionario de políticas de recursos humanos.
- Hoja especial para tabular encuesta de clima organizacional.

### ***Tabulación***

- La tabulación se realizó procesando la información mediante el uso de una hoja de cálculo en el programa Excel.

### ***Análisis de Datos***

- Tabla de resultados de Excel, cuestionario de 80 preguntas.
- Cuadro de interrelación de resultados.

## **VI. RESULTADOS**

### **6.1 INFORMACIÓN EXPLORATORIA.**

Se aplicó a la Gerencia General un Cuestionario para obtener información sobre los orígenes, antecedentes, perspectivas y como responde ante los cambios del mercado con el fin de poder conocer mas acerca de la empresa donde se esta desarrollando el diagnóstico del clima organizacional.

#### **6.1.1 Historia y Orígenes de la Empresa TOBACO HOME, S.A.**

La Empresa TOBACO HOME, S.A., inicia operaciones el 22 de Noviembre de 1995. En el inicio de sus operaciones se dedicaba a la siembra y elaboración de puros, conforme pasaba el tiempo y conociendo la necesidad de los clientes deja de elaborar puros para solamente elaborar cajas a mano para guardar puros.

Sus propósitos iniciales fue atender los pedidos de empaque para puros de exportación. Las necesidades empresariales o sociales que dieron origen a la creación de la empresa es mantener la calidad de los puros manufacturados por la empresa, así como una excelente presentación a menor costo.

Su estructura organizacional actual esta integrada por la junta General de Accionista, departamento de finanzas y de producción.

El producto elaborado es exclusivamente para la exportación para los Estados Unidos que demanda estándares de calidad para los productos elaborados.

### **6.1.2 Evolución Histórica.**

#### ***Con relación a sus objetivos***

Se han dado cambios significativos en relación a las metas y objetivos debido a la calidad de sus productos, paso de ser una empresa que atendía demandas de empaques de cajas de puros a sus propias empresas a ser una empresa que actualmente atiende la demanda de empaques para puros a la mayoría de las empresas que se dedican a la manufacturación de puros en la ciudad de Esteli, incrementado su capacidad de producción y por ende la mano de obra.

#### ***En relación al ámbito de acción***

A causa de la gran demanda de cajas de puros paso de ser una empresa de atender un solo mercado a varias empresas con diferentes mercados.

#### ***En relación a estructuras de subordinación empresarial***

En la actualidad la toma de decisiones depende de una Junta General de Accionistas, sin embargo, en lo que respecta a normas tributarias y de control, pasó a ser subordinada a la Corporación Nacional de Zonas Francas y éstas a la Dirección General de Aduanas, ya que su producto es exclusivamente para la exportación.

#### ***Causas o motivos de las transformaciones.***

Esta empresa por las características propias de sus productos, es controlada y supervisada por la Corporación de Zonas Francas, adquiriendo algunos beneficios tributarios que le permitieron incrementar su producción y atender directamente a todas las empresas adscritas bajo el régimen de Zonas Francas.

***Con relación a su evolución de las relaciones con otras empresas del nivel nacional, regional o local.***

Actualmente hay un aumento inter-empresarial no sólo nacional y regional sino internacional, dado a su incremento en atención a las diferentes empresas locales e internacionales.

La subordinación normativa cambió una vez que esta empresa goza de algunos privilegios tributarios y pasó de ser normada por la Dirección General de Ingresos por la Dirección General de Aduanas.

Su operación conjunta es realizada con la corporación General de Zonas Francas esta tiene una interrelación con la Dirección General de Aduanas y el Ministerio de Fomento y Comercio.

***Evolución de las relaciones formales y funcionales con el resto de empresas o instituciones similares que integran el sistema de producción, comercialización o de servicio en el ámbito de influencia de la empresa, si las hay.***

Por estar todas las empresas regidas a la Ley de Zonas Francas, existen normas y procedimientos uniformes que son de estrictos cumplimientos para su producción, comercialización, etc.

***Estimación global de la eficiencia de la empresa o institución en términos de sus resultados y de su ámbito de acción: establecer una relación entre los recursos de la empresa y lo que ésta produce.***

Esta es una empresa que ha logrado mantener su liderazgo a través de calidad y buena atención, logrando con una inversión de US\$ 700, 000 Dólares producir una cantidad superior a los US\$ 200,000 mensuales.

## **6.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**

### ***Coherencia ambiente-objetivos.***

Los objetivos y metas de la empresa corresponde a las necesidades actuales de la población. Esta empresa inicia con 50 trabajadores y en la actualidad atiende a una masa laboral de más de 300 trabajadores creando fuentes de empleo.

### ***Situación demanda-oferta actual de servicios***

La demanda de los clientes con respecto a la oferta que brinda la empresa ha incrementado en número de empresa que han solicitado los servicios de producción de cajas.

Los factores que han influido para que se diera esta variación en la demanda es una mayor exigencia en la calidad de los productos dirigidos al mercado exterior.

Lo que ha variado en la oferta de los productos es que sigue siendo el mismo con mejor calidad de presentación.

Los factores externos a la empresa son atribuible en parte a esas variaciones a un régimen de control aduanero.

### ***Racionalidad del proceso decisorio nacional.***

*Enumere en que se traduce en la empresa las políticas del gobierno en el aspecto social.*

- Creación de fuentes de empleos.
- Creación de zonas francas.



*Como se expresa el liderazgo de los servicios que ofrecen hacia la población desde la perspectiva de la empresa.*

Por la naturalidad del producto que oferta esta empresa, no se atiende consumo nacional, por lo tanto no contamos con parámetros estadísticos para conocer tal fin.

*Rol que juega la empresa en las decisiones de los gustos o preferencias de la ciudadanía.*

Consumo externo no tenemos datos específicos.

### ***Financiamiento***

*Fuentes de financiamiento*

100% nacional.

*Distribución porcentual de las fuentes de financiamiento*

50% capital propio, prestamos obtenidos por la Banca Nacional.

*¿Cómo se distribuye el presupuesto de la empresa?*

30% para la compra de materia prima, 30% para pago de mano de obra, 20% para los gastos de servicios básicos y un 20% restante para la redistribución de utilidades.

***Capacidad empresarial de responder al cambio.***

*¿Cómo enfrenta la empresa las variaciones de situación que se operan en su entorno?*

La organización fue diseñada para aceptar cualquier cambio que surja, de tal forma que en estos años de funcionamiento su crecimiento sostenido no se ha visto interrumpido por variaciones de situaciones exógenas.

*¿Se adapta cómo?*

Una empresa previsor.

*¿Se adapta oportunamente?*

La adaptación a todo tipo de cambios la mantiene en una empresa líder para la exportación de cajas de madera hechas a mano para empacar puros.

*¿Se anticipa en mediano y largo plazo según variantes que determinan y sobrecondicionan a la empresa? Fundamente y describa las variantes.*

Como es una empresa que conoce al mercado en el cual se desenvuelve, planifica y controla a corto y mediano plazo sus estrategias, de tal forma que en estos momentos ya cuenta con los pedidos de sus diferentes clientes para todo el año 2005, y cuenta en sus inventarios cantidades de materias primas suficiente para atender producción para los próximos tres años.

*Se identifica, anticipa y se tiene en cuenta la coyuntura en las acciones que se emprenden.  
¿Cómo?*

Se eminentemente creativa, vendiendo ideas de diseños a sus potenciales clientes, anticipándose a las decisiones macroeconómicas en términos de inflación, etc.

*¿Qué tipos de controles se realizan para medir la eficiencia (impacto) de las actividades ejecutadas?*

No solo se auxilia de resultados financieros y de presupuestos, sino que por su alto uso imaginativo y de creatividad mantiene activo su cuadro de mando que le permite estabilidad laboral y tranquilidad en sus principales funcionarios.

### ***Factores externos restrictivos y facilitadores***

*Identificación y priorización de los factores externos que inciden negativamente sobre la empresa o institución.*

Incrementos substanciales en los costos de sus principales materias primas y materiales.

*Identificación y priorización de los factores externos que funcionan como facilitadores para los proyectos de acción de la empresa.*

Como empresa bajo el régimen de zonas francas le posibilita realizar sus propias importaciones sin ninguna tasa impositiva de impuestos. Así como la facilidad de realizar sus propias gestiones de mercado.

### ***Participación social***

*Participación social en el ámbito de influencia de la Empresa para el cumplimiento de sus objetivos.*

Su tamaño y liderazgo continuo, le ha permitido ser reconocida en la zona como una de las principales empresas creadoras de fuentes reempleos.

*Niveles y alcance de la participación social (identificación de problemas, ejecución de acciones, programación de actividades, etc.).*

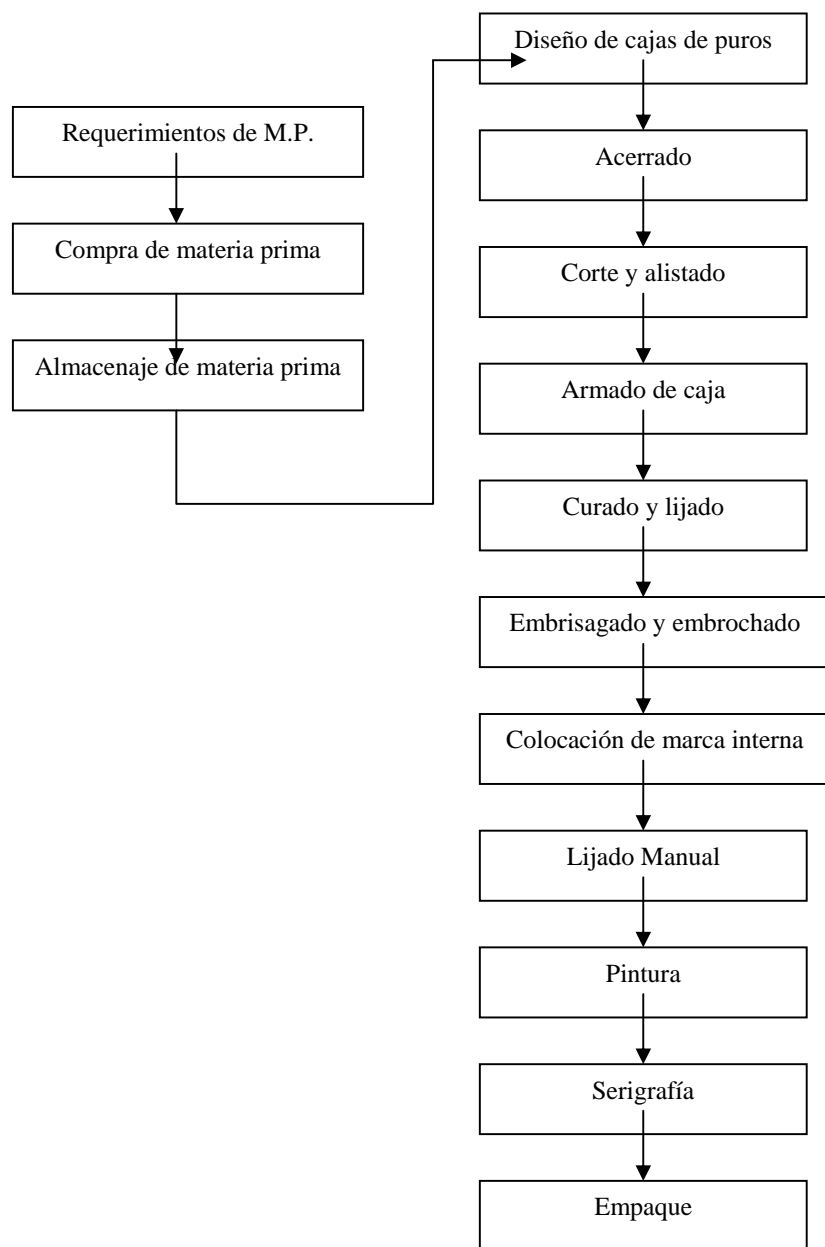
Inicialmente esta empresa estaba ubicada en una zona periférica de la ciudad, no obstante el crecimiento acelerado de la población, ubicó esta empresa dentro de la ciudad, ocasionando molestia entre sus habitantes habiéndose tomado la decisión de una movilización inmediata, de tal forma que actualmente esta ubicada dentro de una zona industrial que permite que la población este satisfecha y el respeto de las principales autoridades locales.

*Experiencia en coordinación con otras empresas o instituciones similares.*

Por su calidad, tamaño y capacidad de producción esta empresa localmente no tiene competencia alguna.

### **6.3 ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN (FORTALEZAS Y DEBILIDADES).**

#### **6.3.1 Flujograma de Actividades**



### **6.3.2 Principales fortalezas y debilidades en el área de producción**

#### ***Fortalezas:***

- Innovación en el diseño de caja de puros. El departamento de producción cuenta con un personal capacitado en diseño de diversos tipos de caja de puros.
- Distribución de tareas acorde a especialización de habilidades en cada una de las etapas del proceso productivo. Las áreas están divididas por tareas, eso le ha permitido a la empresa especializar a cada persona en cada una de sus tareas con el fin de mejorar la calidad.
- Condiciones ergonómicas aptas en cada una de las etapas del proceso productivos. Se cuenta con condiciones de ventilación adecuadas, higiene y seguridad.
- Supervisión constante por la gerencia de producción para monitorear la calidad del producto. La gerencia esta en constante supervisión por el acabado en cada etapa del proceso.

#### ***Debilidades:***

- No hay un manual de procedimientos que indique la descripción del cargo y las actividades a seguir, por lo que se trabaja acorde a tareas diarias que indica el encargado del departamento de producción. Las actividades realizadas son por actividades y proceso productivo, estas siendo rutinarias. Al no tener un manual de procedimientos se limitan a no trabajar ordenadamente y conociendo sus funciones.
- No se realiza un plan de producción que indique los niveles deseados de materia prima para poder abastecer y responder ante la demanda de mercado, capacidad y facilidad de la planta. Al no conocer los niveles deseados de producción no se conoce:

- Metas anuales de producción.
- Planificar operativamente cada mes los requerimientos necesarios de materia prima y responder ante la demanda.
- No hay un sistema que controle el volumen de materia prima conforme a la demanda existente (esta siendo variable).
- No hay un local adecuado para almacenar la materia prima en óptimas condiciones y ordenadamente.

#### **6.4 ANÁLISIS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y VENTAS.**

##### ***Fortalezas***

- Comprometidos con una “filosofía empresarial” que data en ser parte de la misión y visión de la empresa y responder ante los cambios.

##### ***Debilidades***

- No se descentralizan las funciones de recursos humanos de las administrativas financieras.
- Falta de un sistema administrativo computarizado que permita mejorar el proceso de ventas, facturación, cobranzas, control de cuentas corrientes y proyecciones de ingresos que permita:
  - Generación de Cotizaciones.
  - Emisión de Facturas, Notas de Crédito, Notas de Débito recibidas y Guías de Despacho.

- Registro de abonos y cancelaciones totales de facturas y notas de débitos, con consultas en línea de ventas totales, totales cobrados y totales por cobrar.
  - Emisión de Estados de Cuentas Corrientes por cliente (cartola), con detalles en línea de montos vendidos, detalle de pagos parciales y totales, con respectivos saldos parciales y acumulados.
  - Listado de IVA Débito acumulado por cada venta.
  - Listado maestro de Fichas de Clientes.
  - Listado maestro de Productos comercializados por la empresa.
  - Listado de Ranking de Ventas.
  - Listado de Estadísticas de Ventas por la empresa.
  - Listado Detallado de Facturas Emitidas.
  - Listado Detallado de Facturas Cobradas.
  - Listado Detallado de Facturas por Cobrar.
  - Proyección de Ingresos (Cobranzas a 30, 60, 90 y más días), según el vencimiento de cada factura de venta ingresada al sistema.
  - Proyección de Vencimientos de Cheques (30, 60, 90 y más días), recibidos en cancelación de las facturas de ventas ingresadas al sistema.
- Falta de un sistema administrativo computarizado que permita mejorar el proceso con sus proveedores, compras, cancelaciones, y proyección de egresos, que permita:
    - Generación de Ordenes de Compras.
    - Registro de Facturas, Notas de Crédito y Notas de Débito recibidas.
    - Registro de abonos y cancelaciones totales de facturas y notas de débitos, con consultas en línea de compras totales, totales pagados y totales por pagar.
    - Emisión de Estados de Cuentas Corrientes por proveedor (cartola), con detalles en línea de montos comprados, detalle de pagos parciales y totales, con respectivos saldos parciales y acumulados.
    - Listado maestro de Fichas de Proveedores.



- Listado maestro de Materiales utilizados por la empresa.
- Listado Histórico de precios de Materiales.
- Listado de Ranking de Compras.
- Listado de Estadísticas de Compras.
- Listado Detallado de Facturas Recibidas.
- Listado Detallado de Facturas Pagadas.
- Listado Detallado de Facturas por Pagar.
- Proyección de Egresos (Cancelaciones a 30, 60, 90 y más días), según el vencimiento de cada factura de compra ingresada al sistema.
- Proyección de Vencimientos de Cheques (30, 60, 90 y más días), entregados en cancelación de las facturas de compras ingresadas al sistema.

## **6.5 ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS ACTUALES DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TOBACO HOME, S.A.**

### ***Fortalezas:***

- El liderazgo es compartido con las diversas áreas (mercadeo, producción, ventas y Administrativa-Financiera), cada uno da sus puntos de vista para llegar a un consenso en la toma de decisiones.
- Cada uno de los trabajadores son parte de una “filosofía empresarial” con un compromiso con la eficiencia y el cumplimiento de metas, visión y misión de la empresa.
- Liderazgo en el mercado de cajas de puro lo que compromete a los recursos humanos a ser mejor cada día.

### ***Debilidades:***

- No se cuenta con un departamento de Recursos Humanos que aplique correctamente políticas que mejoren las condiciones de los trabajadores.

- No hay un procedimiento formal de reclutamiento, selección e inducción. Los procesos de contratación no son los adecuados, lo que da como resultado la falta de información entre las tareas, funciones, reglamento interno que debe cumplirse en la empresa.
- No se cuenta con un manual administrativo que sirva como medio de comunicación y coordinación que permita registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.
- No se cuenta con un manual de procedimientos como instrumento técnico que incorpore información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.
- No cuenta con un instrumento formal de evaluación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Dicho instrumento como medio a través el cual sería posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido al cargo, de motivación, etc.
- No hay un sistema integrado de información entre todos los departamentos. Cada uno de los departamentos trabaja sin compartir información en tiempo y forma, por lo que cada uno trabaja con metas, objetivos y medios propios y no en conjunto.
- No hay un trabajo en equipo entre las áreas, el trabajo en equipo de por departamento.
- No se desarrollan planes de capacitación de acuerdo a las debilidades del empleado.
- No hay un plan de incentivos anual con el fin de motivar al empleado.

## **6.6 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Con el fin de medir el clima organizacional en la empresa TOBACCO HOME, S.A., se aplicó el cuestionario a 80 personas, el cual fueron 10 en el departamento de administración y 70 en las diversas áreas del departamento de producción. La metodología a seguir para aplicar el cuestionario, levantar los datos, cuantificar los datos y analizarlos se explica anteriormente. (*Anexo 4, hoja de resultados*) (*Anexo 5, interrelación de respuestas*).

Los resultados según la mayor incidencia y la gravedad identificada es la siguiente:

**MOTIVACIÓN:** Este problema ocupa el primer lugar con una gravedad de 64.225, siendo los resultados por variables, los siguientes:

**Reconocimiento de la aportación.** Toda organización, al reconocer y dar crédito al esfuerzo realizado por su personal en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos de las mismas, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades del ego. Se refleja que en la empresa TOBACCO HOME, no se da un reconocimiento a su eficiente desempeño, ya sea económico o de otra índole. Este problema tiene 60.4 en la escala de índice de gravedad del cero (0) al ochenta (80).

El objetivo globalizante de cualquier ser humano es el de su **realización integral** que trasciende los límites de la expresión individual por su dimensión social. **La realización integral** del hombre sólo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional, en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades. Se manifiesta en la empresa TOBACCO HOME, S.A., en que en el trabajo actual los empleados no se sienten realizados profesionalmente (no hay un plan de carreras, bonificaciones, etc), seguido de que los empleados no se sienten orgullosos de pertenecer a su área de trabajo. Este problema alcanza un 54.8 de índice de gravedad, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

**Adecuación de las condiciones de trabajo.** Consiste en que las condiciones ambientales físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo y la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas deben ser congruentes con la naturaleza misma de trabajo. Al nivel general este problema adquiere un 41.6 de índice de gravedad, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

**La responsabilidad** es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos, conociendo y comprendiendo su ubicación y su proyección dentro de su lugar de trabajo. Se manifiesta en que algunos trabajadores del departamento de producción realizan su trabajo sin culminarlo satisfactoriamente, es decir, sin tomar en cuenta las indicaciones de su jefe inmediato. Este tiene 37 de índice de gravedad, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

**PARTICIPACIÓN:** Este problema es el segundo en mayor gravedad con una gravedad de 60.225, siendo los resultados por variables, los siguientes:

La noción de la empresa TOBACO HOME S.A., adaptada permite afirmar que los organismos están constantemente dinamizados por múltiples procesos de **cambio**, profundos y acelerados, que permanentemente plantean al empleado interrogante. Ante esta realidad de cambio el empleado no permanece impasible; siempre adopta una postura. Se manifiesta el problema de que la adopción de nueva tecnología se mira con recelo, las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores lo que no propicia cambios positivos para las áreas de trabajo. Los trabajadores son los que ven a la tecnología con recelo y son reacios a esta, ya que el proceso productivo del producto se desarrolla a mano, por lo que la tecnología futura podría desplazar la mano de obra actual. Este problema tiene un índice de gravedad de 57.8, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

Para generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse el **intercambiar información** importante sobre los propósitos

comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos. El problema se da que algunas veces existen problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores, malos entendidos) y que generalmente cuando se va a hacer algo la alta gerencia es la última en enterarse. Alcanza 38.4 de índice de gravedad, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

**El compromiso por la productividad** se da en la medida en que cada empleado y unidad de la Alta Gerencia, en armonía con los demás componentes, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos y aceptados. Este problema alcanza 33.2 de gravedad, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

**Compatibilización de intereses.** La función básica del proceso de conducción de las participaciones en la empresa sin dudas, integran la diversidad de sus componentes en una sola dirección: La del cumplimiento de los objetivos institucionales. Los retos principales para lograr la participación organizada se refieren a la Compatibilización de intereses en las siguientes áreas de conflicto: Competencia para obtener recursos limitados, distribución del poder y las tendencias a la autonomía. El problema en la empresa es la concentración de la información en un grupo reducido. Este problema alcanza una incidencia de 32.4, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

**RECIPROCIDAD: Este problema ocupa el tercer lugar con una gravedad de 55.45, siendo los resultados por variables, los siguientes:**

En la empresa TOBACO HOME, habrá de optimizar los contenidos **retributivos** en beneficio de los recursos humanos involucrados en ella, para contribuir a su realización personal y su desarrollo social, y en respuesta idónea a las aportaciones reconocidas de las personas con su trabajo en la organización. Este problema tiene una incidencia de 56.8, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

**La equidad** se manifiesta en que los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos (centralizados en unos pocos), ya que se carece de presupuesto para capacitar a todo el personal, y se le da la oportunidad a la alta gerencia, lo que no es igual para los departamentos como producción, seguido que el trabajo no implica reconocimiento a los trabajadores de ninguna clase (más que su salario). Este problema tiene una gravedad 28.8, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

Algunos trabajadores en algunos casos no se encuentra **identificados plenamente con su trabajo**, ya que adopta (n) comportamientos que no superan los compromisos, manifestados en la falta de dedicación para el logro de los objetivos de su unidad (diferentes áreas del departamento de producción) en un grado tal, que los impulsa a no asumir algunas responsabilidades y no desplieguen todo su ingenio y creatividad en la solución de los problemas. Se refleja el problema en que a veces el trabajo se hace de manera desmotivada. Este tiene una gravedad de 24, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

**El cuidado con el patrimonio** se refleja en el cuidado que hacen de los bienes y las cosas materiales de la empresa TOBACO HOME, así como también en su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio de su organización y de la imagen de la misma, seguido de no defender con vehemencia el trabajo y la imagen del departamento o área de trabajo. Este tiene 14 de incidencia, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

**LIDERAZGO: Es el cuarto problema de mayor gravedad con una gravedad de 48.675, siendo los resultados por variables, los siguientes:**

La capacidad de **solución de conflictos**, consiste en lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos; deben ser desarrollados, puestos en práctica y evaluados periódicamente. Este problema se refleja en que en la empresa no todos los problemas se discuten en equipo y la toma de decisiones esta centralizada, cuando se

analiza un problema las posiciones que adoptan los empleados no siempre son sinceras. Adquiere una incidencia de 26.8, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

**La dirección** proporciona el sentido de orientación de las actividades de las unidades de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando en forma clara las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlos. Este problema alcanza un 21.6 de gravedad, en la escala del cero (0) al ochenta (80), y se manifiesta en que cuando se presenta un problema, no se sabe quién debe resolverlo, ya que la toma de decisiones está centralizada.

**Estímulo del trabajo en Equipo.** Se manifiesta en que generalmente los resultados de la empresa son fruto del trabajo de unos pocos y por tal razón no todos aportan ideas para mejorar su trabajo y en el cumplimiento de las metas de trabajo se recurren a todas sus capacidades. Este problema adquiere un 15.2 de gravedad, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperado y al impacto efectivo de las actividades buscando constantemente mejorar los resultados, es realmente adoptar un compromiso con la **excelencia**. Lo anterior tiene una incidencia de 5.8 de gravedad, en la escala del cero (0) al ochenta (80).

## **6.7 PLAN ESTRATÉGICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

Conforme a los resultados obtenidos de las fortalezas y debilidades de las políticas actuales de los Recursos humanos y de la encuesta aplicada a los trabajadores para medir el clima organizacional actual se propone el siguiente plan de mejora:

### **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Iniciativa Estratégica	Estrategia	Actividades	Personal Involucrado
Mejorar el desempeño de los recursos humanos y la productividad en el área de producción de cajas de puros.	Implementar herramientas informáticas que permitan mejorar la eficiencia y eficacia del proceso productivo de cajas de puros.	1- Desarrollar un sistema de producción y operaciones a través de una planeación de requerimientos materiales a través de un sistema informático que permita conocer las necesidades y órdenes de fabricación. Se requiere: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa maestro de producción.</li> <li>- Lista de materiales.</li> <li>- Control de inventarios</li> <li>- Procesamiento de materia prima.</li> </ul>	Gerencia de Departamento de Producción Trabajadores



Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Computadora Intel IV. 3.0 Ghz. Memoria 512 MB y drive 1.44 MB (incluye regulador de voltaje y mueble de computadora)	3	937	2,811
Impresora	1	650	650
Software control de inventario + soporte técnico	Software 500 dólares Asistencia técnica 150 dólares	650	650
Software MRP + soporte técnico	Software 700 dólares Asistencia técnica 150 dólares	850	850
Contratar a un especialista en el programa	250 dólares mensuales	250 x 12 = 3,000+ (30% de prestaciones sociales= 900 dólares)	3,900 anuales
<b>TOTAL</b>			<b>US\$ 8,861 dólares</b>

## **BENEFICIOS**

<b>Beneficios Tangibles</b>	<b>Beneficios Intangibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir los costos en desperdicios en un 30%.</li> <li>• Optimizar recursos innecesarios en un 40%.</li> <li>• Responder ante una demanda creciente en un 15% anual de crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> <li>▪ Disminución del stock</li> <li>▪ Reducción de las horas extras de trabajo</li> <li>▪ Incremento de la productividad</li> <li>▪ Menores costos, con lo cual, aumento en los beneficios</li> <li>▪ Incremento de la rapidez de entrega</li> <li>▪ Coordinación en la programación de producción e inventarios</li> <li>▪ Rapidez de detección de dificultades en el cumplimiento de la programación</li> <li>▪ Posibilidad de conocer rápidamente las consecuencias financieras de nuestra planificación</li> </ul>

### ÁREA DE PRODUCCIÓN / ALMACÉN

Iniciativa Estratégica	Estrategia	Actividades	Personal Involucrado
Ordenar y mantener en condiciones óptimas de la materia prima.	Reubicación de los materiales y requerimientos de materia prima a un lugar adecuado que permita ordenar los materiales y mantenerlos en óptimas condiciones.	<p>1- Reubicación de bodega a una en mejores condiciones ergonómicas.</p> <p>2- Elaboración de propuesta de construcción de bodega nueva:</p> <p>2.1 Espacio</p> <p>2.2 Inversión necesaria</p> <p>3- Reubicación de productos con el fin de poner en marcha sistema de control de inventarios.</p>	<p>Gerencia de Producción</p> <p>Gerencia Financiera</p> <p>Gerencia General</p>

<b>Requerimientos</b>	<b>Costo US\$</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de obra</li> <li>• Materiales de construcción.</li> <li>• Adecuaciones del lugar (pintura, condiciones ergonómicas, luz, ventilación, etc).</li> <li>• Estantes para ordenas materiales.</li> </ul>	US\$ 6,000 dólares

### **BENEFICIOS**

<b>Beneficios Tangibles</b>	<b>Beneficios Intangibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir el desecho de materia prima que no cumple con los estándares de calidad.</li> <li>• Controlar la materia prima para evitar extravíos de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones más adecuadas de la materia prima.</li> <li>• Ordenar los materiales según sus especificaciones.</li> <li>• Control y monitoreo de materia prima.</li> </ul>

### DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y VENTAS

Iniciativa Estratégica	Estrategia	Actividades	Personal Involucrado
Mejorar la eficiencia en las operaciones administrativas-financieras y de ventas-	Sistemas informáticos que mejoren el control y monitoreo del departamento financiero y ventas de cajas de puros.	<p>1- Sistema de ventas, facturación, cobranzas, control de inventarios y proyecciones de ingresos.</p> <p>2- Sistema de proveedores, compras, cancelaciones y proyecciones de egresos.</p>	Gerencia administrativa-financiera Ventas

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Computadora Intel IV. 3.0 Ghz. Memoria 512 MB y drive 1.44 MB (incluye regulador de voltaje y mueble de computadora)	3	937	2,811
Impresora	1	650	650
Costos del software y asistencia técnica (Maxicomercio MX)	1	Incluye el Software, los dispositivos, impresora de ticket y el lector de código de barras.	US\$ 600 dólares + US\$ 100 dólares asistencia técnica
<b>TOTAL</b>			<b>US\$ 4,161</b>

## **BENEFICIOS**

<b>Beneficios Tangibles</b>	<b>Beneficios Intangibles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar las ventas.</li><li>• Disminuir costos innecesarios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información en tiempo real.</li><li>• Satisfacer los gustos, preferencias y expectativas de los clientes.</li><li>• Mejorar los procesos en su logística en lo que respecta a su control de ingresos, egresos e inventarios.</li><li>• Responder ante una creciente competencia carente de una filosofía empresarial con aras de mejorar sus procesos a través de sistemas informáticos.</li><li>• Mejorar el servicio y atención al cliente.</li><li>• Procesos automatizados que mejoren la efectividad de las operaciones.</li></ul>

## RECURSOS HUMANOS

Iniciativa Estratégica	Estrategia	Actividades	Personal Involucrado
Mejorar el desempeño de los recursos humanos y la productividad en las diversas áreas de la empresa	<p>1- Desarrollo de un instrumento que permitan conocer las fortalezas y debilidades de los trabajadores.</p> <p>2- Elaborar y diseñar manuales de procedimientos y organizacional.</p> <p>3- Descentralizar funciones del departamento financiero-administrativo a la creación de un departamento exclusivo de recursos humanos.</p> <p>4- Realizar juntas semanales con el fin de conocer el desempeño de los trabajadores de la empresa.</p>	<p>1- Evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores a través de un instrumento que identifique las fortalezas y debilidades actuales.</p> <p>2- Desarrollar un manual de organización y procedimientos como punto de partida para desarrollar las tareas eficientemente y eficazmente.</p> <p>3- Desarrollar un plan de capacitación a todos los empleados identificando sus fortalezas y debilidades.</p> <p>4- Crear el departamento de Recursos Humanos con el fin de descentralizar las funciones de recursos humanos de la gerencia administrativa financiera.</p> <p>4.1 Contratar a una persona encargada del departamento de RRHH.</p> <p>4.2 Desarrollar políticas adecuadas a la empresa de Recursos Humanos de reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, compensación y rotación.</p> <p>4.3 Realizar planes con el fin de mitigar la problemática de la alta rotación.</p> <p>5- Realizar juntas semanales con cada una de las dependencias de la empresa.</p>	<p>Gerencia de Departamento Administrativo- Financiero Gerencia Producción Gerencia General Trabajadores</p>

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Manuales de procedimiento y organización.	1	US\$ 2,000 dólares los dos manuales	US\$ 2,000
Diseño, implementación y perfeccionamiento de evaluación del desempeño.	1	No incurre costos Departamento de RRHH	-----
Personal encargado del departamento de RRHH.	1	US\$ 600 mensuales (30% de prestaciones sociales)	US\$ 7,380
Juntas semanales de control de desempeño		No rigen costos	-----
<b>TOTAL US\$</b>			<b>US\$ 9,380</b>

### BENEFICIOS

Beneficios Tangibles	Beneficios Intangibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>40% de trabajadores con mejor eficiencia y trabajo con mayor desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el desempeño de los trabajadores identificando sus fortalezas y debilidades.</li> <li>Mejorar el desempeño de los trabajadores y los procesos internos conociendo las tareas que debe desarrollar.</li> <li>Fortalecer las debilidades de los trabajadores en las diversas áreas de oportunidad.</li> <li>Retroalimentación constante en la identificación de sus fortalezas y debilidades de los trabajadores.</li> </ul>



### CLIMA ORGANIZACIONAL

Iniciativa Estratégica	Estrategia	Actividades	Personal Involucrado
Propiciar un clima organizacional apto que mejore las relaciones entre los trabajadores.	1- Juntas periódicas con los trabajadores para propiciar trabajo en equipo. 2- Reuniones tres veces por año de convivencia con todos los trabajadores a través de convivios. 3- Liderazgo más participativo inculcando al trabajador en la toma de decisiones. 4- Rotación en las actividades del proceso productivo con el fin de especializar a los trabajadores en las diversas áreas y mitigar el problema de la alta rotación. 5- Planes de bonificaciones a los trabajadores dependiendo su desempeño.	1- Desarrollar una vez por mes junta con todos los trabajadores con el fin de identificar problemas y soluciones. 2- Reuniones de convivencia 3 veces por año. 3- Desarrollo de plan de compensación para los trabajadores dependiendo su antigüedad y desempeño. 4- Capacitación en cada una de las etapas del proceso productivo con el fin de rotar a los empleados.	Gerencias Trabajadores

Descripción	Cantidad	Costo Unitario US\$	Total US\$
Juntas periódicas una vez al mes.		No incurren costos	-----
Reuniones de convivencia.	3	1,000	3,000
Plan de compensación		Dependerá según antigüedad y desempeño de los trabajadores.	-----
Capacitación en las diversas áreas de producción.		No incurren costos ya que cada uno capacitara según su experiencia.	-----
<b>TOTAL US\$</b>			<b>US\$ 3,000</b>

Beneficios Tangibles	Beneficios Intangibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir en un 50% la rotación de empleados</li> <li>• Mitigar en un 80% monotonía, estrés de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados que trabajan en equipo con más facilidad.</li> <li>• Empleados con experiencia en las diversas áreas de producción.</li> <li>• Empleados con menos apatía y mayor empatía</li> </ul>

## **VII. DISCUSIÓN**

Conforme a los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos establecidos se desarrolla la discusión. La discusión no solo parte de comprobar que si el marco teórico esta inmerso con respecto a los resultados, sino también evaluar el punto de vista del autor con respecto a los resultados obtenidos.

Tomando como referencia la definición se indica dentro de la perspectiva particular que se toman en cuenta tres aspectos importantes para tomar como referencia: las técnicas de los recursos humanos, los instrumentos y los procedimientos.

Dentro de las políticas más importantes de los recursos humanos es en cuanto al reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y compensación. Dichas tareas existen deficiencias en la empresa TOBACO HOME.

El reclutamiento tiene como fin atraer a los aspirantes a los puestos y la selección será el proceso de escoger a la persona idónea al puesto. Dichas técnicas tiene procedimientos que se deben de regir a través de instrumentos que son costosos para la empresa, por lo que la empresa TOBACO HOME, S.A., presenta deficiencias en sus técnicas de reclutamiento y selección de personal, ya que se considera que los trabajadores del área de producción no requieren de aspirar a un proceso que a la larga sería un costo para la empresa.

Posteriormente con visión a futuro y con miras de expansión de la empresa deberá realizar un análisis de cargo con el fin de realizar un procedimiento de las tareas en cada una de las etapas del proceso productivo, este será el punto de partida del desarrollo del manual de organización y procedimientos, dichos manuales se requieren no importando el tamaño de la empresa con el fin de especificar y mejorar las tareas.

La empresa TOBACO HOME, no cuenta con los instrumentos necesarios que son punto de partida para evaluar el desempeño y conocer las fortalezas y debilidades de los individuos con el fin de realizar planes de capacitación y desarrollo. Dichos instrumentos para medir el desempeño no los tiene la empresa. Son tres instrumentos importantes: modelo de evaluación del desempeño, manual de organización y de procedimiento.

En lo que respecta a procesos importantes la empresa no cuenta con un plan de compensación y remuneración. La compensación es un elemento clave en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

Por otro lado se realizó una encuesta a los empleados de la empresa TOBACO HOME, con el fin de medir el clima organizacional actual, lo cual se mide la incidencia en cuatro aspectos importantes: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación (trabajo en equipo).

Se indica que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir una personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El problema de mayor incidencia es la motivación de los empleados que es generada por el estrés del trabajo a causa de:

- Una tarea excesiva de trabajo.
- Una reducción de la plantilla laboral.
- La incertidumbre.
- El temor.
- La presencia constante del trabajo.

- Los objetivos ambiguos.
- Los contratos de corta duración.
- La intimidación en el lugar de trabajo.
- Enfrentamientos personales.
- Bloqueos de motivación

Otro de los problemas conforme a la incidencia es la participación que cuenta los empleados dentro de la organización. Dicha participación es nula por lo que causa el problema de mayor incidencia la motivación y de la ausencia de las relaciones humanas, presión en el trabajo y monotonía.

La reciprocidad como problema persistente aunque con menor incidencia constituye en el compromiso por parte de los empleados con su trabajo, que no lo tienen ya que consideran un trabajo rutinaria que en poco tiempo se convierte en una rutina, así mismo que los planes de capacitación están centrados en unas cuantas personas.

Aunque el problema de menor incidencia es el Liderazgo en lo que respecta a la solución de conflictos y el estímulo al trabajar en equipo son ausentes ya que se debe partir de una dirección a través de un liderazgo compartido que tome en cuenta las sugerencias o recomendaciones de todos los trabajadores y no de unos cuantos.

Finalmente reingeniería es algo que pueda sonar complicada y no contemplarse como plan para llegar a ser cumplido como una meta para una empresa. El cambio de las personas, ya que reingeniería es un cambio, no se puede de la noche a la mañana, requiere de un trabajo que se soluciona partiendo de la solución entre los recursos humanos y el clima organizacional de su empresa (trabajadores y empresa).

Esto indica que sobrepasando las delimitantes de los recursos humanos que es específica en cada uno de los trabajadores y de las delimitantes en el clima organizacional referente a los grupos, condiciones de trabajo y líder será punto de partida de una reingeniería en todos los trabajadores de la empresa TOBACO, HOME, S.A.

## **VIII. CONCLUSIONES**

En base a los resultados obtenidos conforme a los objetivos establecidos se concluye en lo siguiente:

1- Se realizó un análisis de la situación actual del departamento de producción el cual se obtuvo los siguientes hallazgos:

- Diseños exclusivos que lo caracterizan por ser una de las principales empresas de cajas finas de puros de Nicaragua para su exportación.
- Especialización en cada una de las etapas del proceso productivo, de ahí deriva el problema con la alta rotación, ya que es difícil encontrar la bacante en cualquier etapa que reúna los requerimientos necesarios, la experiencia y habilidad.
- El departamento no cuenta con sistemas automatizados que controle, monitoree y supervise la materia prima para elaborar cajas de puros.
- No se cuenta con una bodega que reúna los requerimientos que exige actualmente la empresa.

2- Se identificaron las principales fortalezas y debilidades en el departamento administrativo-financiero y de ventas el cual se observó lo siguiente:

- Empleados comprometidos en ser parte de una “filosofía empresarial” sujetos a una visión y misión de la empresa.
- No cuenta con sistemas automatizados que de información en tiempo real, actualmente sus sistemas (facturación, compra, venta, etc.) son manuales lo que impide controlar y monitorear la información.
- Las actividades de recursos humanos la realiza el departamento administrativo-financiero.

3- La empresa actualmente no tiene un departamento de recursos humanos que implemente políticas que mejoren las condiciones de los empleados. Las funciones del departamento de recursos humanos las ha realizado el departamento administrativo-financiero el cual le ha dado poca importancia al desarrollo, implementación y perfeccionamiento de políticas de Recursos Humanos.

4- El clima organizacional actual de la empresa no es el más adecuado y los empleados de las diversas áreas, pero con mayor énfasis en la de producción laboran con una carga de estrés, monotonía y apatía que da como resultado la alta rotación de los empleados.

5- El problema principal de la alta rotación de los empleados no solamente se debe a un problema en las personas por su tipo de trabajo, sino se debe a diversas causas, entre las más importantes se mencionan las siguientes:

- Instrumentos, políticas y procedimientos novedosos que respondan ante la globalización.
- Instalaciones adecuadas que permitan tener un ambiente favorable para los trabajadores.
- Empleados motivados a través de compensación, participación y convivencia con sus compañeros.



## **IX. RECOMENDACIONES**

Con respecto al estudio realizado y conforme a los objetivos e hipótesis planteados se recomienda lo siguiente:

1. El desarrollo de planes justos de compensación y de bonificaciones a los empleados no solamente serán parte de mejorar su desempeño, sino comprometidos a ser parte de los planes estratégicos que mejoren las condiciones de la empresa.
2. Elaborar planes estratégicos en base al Cuadro de Mando Integral (CMI) con el fin de poder evaluar el impacto de las estrategias y si esta ha sido la más adecuada.
3. Se recomienda involucrar a los empleados a utilizar el sistema automatizado MRP así como el de control de inventarios con el fin de que todos conozcan el nuevo sistema. Así es de suma importancia actualizar este software a través de una asistencia técnica adecuada.
4. Proponer a la gerencia de producción y ventas un sistema de Administración de Relaciones con los Clientes (CRM) con el fin de que a través de un software conocer el perfil de los clientes, prototipo de diseños, tamaños y características del producto.
5. Descentralizar las funciones de recursos humanos de las del departamento financiero-administrativo es indispensable tener un departamento exclusivo de Recursos Humanos con un personal idóneo que desarrolle políticas adecuadas en una empresa en crecimiento.
6. Los sistemas automatizados del departamento financiero y de ventas deberán actualizarse y darle asistencia técnica. Estos sistemas son importantes para tener información en tiempo real para poder ofrecer un mejor servicio y atención al cliente.
7. Crear nuevas alternativas de convivencia (paseos, fiestas, rifas, etc.), ya que los empleados deben percibir que son importantes para la empresa y ellos ser parte de la empresa.

8. Desarrollar planes de capacitación en las áreas de producción en sus diversas etapas, esta no debe de tener costo alguno, ya que los mismos empleados pueden capacitar a otros. La capacitación sería una alternativa para rotar a los empleados en las diversas áreas y reducir la apatía, monotonía y cansancio.
9. Programar descansos periódicos y cortos en el departamento de producción, ya que no solo el trabajo repetitivo genera el estrés, sino el trabajo durante un tiempo prolongado.

## ANEXO UNO ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

### SISTEMATIZACION DEL ANALISIS DE ANTECEDENTES

Para sistematizar el análisis de antecedentes se deben llenar dos cuestionarios: uno referido a los antecedentes de la **Empresa o Institución** en estudio y otro el análisis del ambiente en sí, que rodea a la misma.

El Cuestionario "**antecedentes**" busca identificar datos históricos y de incidencia en la transformación en la Empresa o Institución, su finalidad social atribuida, características del resultado del servicio y destino de la producción de servicios para finalizar en una estimación global de su eficiencia y eficacia; debe ser llenado por el Gerente General y un gerente que asigne el primero o personal dirigente seleccionado, que son quienes tienen la visión global y pueden aportar en ese sentido; no se pretende un análisis profundo sino recurrir al conocimiento que se tiene por el mismo ejercicio de las funciones del cargo que ocupan los gerentes.

Las respuestas deber ser breves, precisas y de correspondencia directa a la Empresa evitando lo teórico; los resultados de este cuestionario nos permitirá establecer qué factores relacionados con el origen de la Empresa están incidiendo en el comportamiento de su situación actual.

**FUENTE:** Sánchez Mora Roberto, Modulo: Empresas Consultora, Universidad Americana, Administración de Empresas.

.....

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA O INSTITUCION CUESTIONARIO

### 1. HISTORIA - ORIGENES

1.1 ¿Cuándo se creó la Empresa o Institución?

---

---

1.2 ¿Objetivos y propósitos iniciales.

---

---

---

---

1.3 Necesidades empresariales o sociales que dieron origen a la creación de la Empresa:

---

---

---

---

1.4 Ubicación estructural inicial. Subordinada a

---

---

---

1.5 Tipo e importancia de los productos o servicios de la Empresa

---

---

---

---

---

.....

1.6    Ámbito de acción a quien dirigió los productos o servicios de la Empresa iniciante.

---



---



---

## 2.     **EVOLUCION HISTORICA**

2.1    ¿Se ha dado alguna transformación esencial en el período de la existencia de la Empresa?

En relación a objetivos:

---



---



---



---

En relación al ámbito de acción:

---



---



---



---



---

En relación a estructuras de subordinación empresarial:

---



---



---



---

Causas o motivos de las transformaciones:

---



---



---



---



---

2.2    ¿Evolución de las relaciones con otras empresas del nivel nacional, regional, o local?

---



---



---



---



---

.....

Subordinación normativa:

---

---

---

Operación conjunta:

---

---

---

Cooperación mutua:

---

---

---

2.3 Evolución de las relaciones formales y funcionales con el resto de empresas o Instituciones similares que integran el sistema de producción, comercialización o de servicio en el ámbito de influencia de la empresa, si las hay:

---

---

---

---

---

2.4 Estimación global de la eficiencia de la Empresa o Institución en términos de sus resultados y de su ámbito de acción: Establecer una relación entre los recursos de la Empresa y lo que ésta produce.

---

---

---

.....

## ANALISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Todo modelo organizacional está subordinado a los objetivos empresariales que dan origen a su existencia; los objetivos de las empresas deben establecer a partir del reconocimiento y clara identificación de las necesidades de la comunidad para responder a ellas, mediante la estructura y el funcionamiento organizacional más adecuado para utilizar al máximo los recursos disponibles y alcanzar los óptimos resultados a los menores costos posibles.

El éxito de una organización depende en parte de la medida en que su cultura, capacidad y sus respuestas se correspondan con el medio externo en que actúa.

El ambiente externo de la Empresa o Institución, es complejo y sujeto a cambios que pueden aumentar su intensidad, a título de ejemplos: la creciente demanda de la población, cambios en la preferencia del consumidor, la economía del libre mercado, la globalización de las economías, desastres naturales, etc., que lleva a la empresa a anticiparse, seguir y adaptarse al cambio, superar el efecto desarticulador que se produce respecto a su experiencia y crear alternativas de respuestas a la nueva situación.

La creciente demanda como consecuencia de la centralización de la población y otras causas no manipulables, requiere extender la cobertura de los bienes o servicios, en muchos casos con los mismos o menores recursos que años anteriores bajo la óptica del mejoramiento continuo; la necesidad de imprimirle tratamiento diferenciado a la selección de proyectos específicos de producción e investigación y desarrollo de bienes o servicios nuevos por estrategia de mercado, o bien, por prioridades coyunturales.

El impacto de la diversificación e implantación tecnológica en el funcionamiento de la empresa puede ser motivo de preocupación y crea nuevas exigencias; por tanto el medio ambiente es complejo, de magnitud e intensidad considerable.

El cuestionario que se presenta a continuación abarca siete áreas significativas en el análisis del ambiente:

1. Coherencia ambiente-objetivos de la Empresa o Institución
2. Situación demanda-oferta actual de servicios
3. Racionalidad del proceso decisorio
4. Financiamiento
5. Capacidad empresarial de responder al cambio
6. Factores externos restrictivos y facilitadores
7. Participación social

.....

Las preguntas del cuestionario tienen un carácter abierto con el objetivo de obtener la mayor variedad posible de indicadores de problemas que se presenten y posteriormente uniformar la metodología de análisis del ambiente a la de estructura, y funcionamiento.

El cuestionario es orientador no exhaustivo y se pueden agregar áreas o preguntas que a criterio de quienes analizan sean significativas para el estudio del ambiente que rodea a la organización.

.....



## ANALISIS AMBIENTE-OBJETIVOS

### 1. COHERENCIA AMBIENTE-OBJETIVOS

1.1 ¿Los objetivos con que se creó la Empresa, corresponden a las necesidades actuales de la población?

SI

☐

NO

☐

EXPLIQUE

---

---

---

### 2. SITUACION DEMANDA-OFFERTA ACTUAL DE SERVICIOS

2.1 En que varió la demanda de los clientes vs oferta que brinda la Empresa.

---

---

---

---

2.2 ¿Qué factores han influido para que se diera esa variación en la demanda?

---

---

---

---

2.3 ¿En qué varió la oferta de los productos de la Empresa?

---

---

---

---

2.4 ¿A cuáles factores externos a la Empresa son atribuible en parte esas variaciones en la oferta?

---

---

---

---

.....

### 3. RACIONALIDAD DEL PROCESO DECISORIO NACIONAL

3.1 Enumere en que se traducen en la Empresa las políticas del Gobierno en el aspecto social.

---



---



---

3.2 ¿Cómo se expresa el liderazgo de los servicios que ofrecen hacia la población desde la perspectiva de la Empresa?.

---



---



---



---

3.3 Rol que juega la Empresa en las decisiones de los gustos o preferencias de la ciudadanía. Describa

---



---



---

### 4. FINANCIAMIENTO

4.1 Fuentes de financiamiento:

---



---



---

4.2 Distribución porcentual de las fuentes de financiamiento:

---



---



---



---

4.3 ¿Cómo se distribuye el presupuesto de la Empresa?

---



---



---



---



---

.....

## 5. CAPACIDAD EMPRESARIAL DE RESPONDER AL CAMBIO

5.1 ¿Cómo enfrenta la Empresa las variaciones de situación que se operan en su entorno?

---

---

---

¿Se adapta cómo?

---

Se adapta oportunamente

---

---

No se adapta a los cambios. ¿Por qué?

---

---

5.2 ¿Se anticipa en mediano y largo plazo según variantes que determinan y sobrecondicionan a la Empresa? Fundamente y describa las variantes

---

---

---

---

5.3 Se identifica, anticipa y se tiene en cuenta la coyuntura en las acciones que se emprenden. ¿Cómo?

---

---

---

---

.....

5.4 ¿Qué tipos de controles se realizan para medir la eficiencia (impacto) de las actividades ejecutadas?

---

---

---

---

## 6. FACTORES EXTERNOS RESTRICTIVOS Y FACILITADORES

6.1 Identificación y priorización de los factores externos que inciden negativamente sobre la Empresa o Institución.

---

---

---

6.2 Identificación y priorización de los factores externos que funcionan como facilitadores para los proyectos de acción de la Empresa.

---

---

---

---

## 7. PARTICIPACION SOCIAL

7.1 Participación social en el ámbito de influencia de la Empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

---

---

---

---

7.2 Niveles y alcance de la participación social (identificación de problemas, ejecución de acciones, programación de actividades, etc.)

---

---

---

---

---

.....

### 7.3 Experiencia en coordinación con otras empresas o instituciones similares.

---

---

---

---

NOTA: LA INFORMACION CONTENIDA EN EL PRESENTE DOCUMENTO SERA MANEJADO CONFIDENCIALMENTE, QUEDANDO LOS CUESTIONARIOS UNA VEZ PROCESADO BAJO LA CUSTODIA DE LA CONTRAPARTE DE LA EMPRESA POR IGUAL NUMERO DE CUESTIONARIOS LLENADOS.

.....

**ANEXO 2**  
**GUÍA PARA APLICAR ENTREVISTA**  
**RECURSOS HUMANOS**

***Recursos Humanos***

*Reclutamiento y Selección*

- 1- ¿Qué sistema de reclutamiento utiliza para ofertar trabajo (medios internos o externos)?
- 2- ¿Cuál es el procedimiento para seleccionar a su personal?
- 3- ¿Qué parámetros o perfil son los adecuados para seleccionar a su personal?

*Descripción y análisis de cargo*

- 1- ¿Se cuenta con manual de organización y procedimientos?
- 2- ¿Se fijan las tareas a diario o en base a que parámetros?

*Evaluación del desempeño*

- 1- ¿Evalúa el desempeño a sus empleados?
- 2- ¿Qué parámetros utiliza para evaluarlos?
- 3- ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño?
- 4- ¿Cada cuanto evalúa a su empleado?
- 5- ¿Qué medios utiliza para evaluar a su empleado?
- 6- ¿Qué tipo de decisiones toma partiendo de la evaluación de su empleado?

*Capacitación*

- 1- ¿Capacita a sus empleados?
- 2- ¿Cada cuanto capacita a sus empleados? ¿Por qué?
- 3- ¿Qué tipo de capacitación? ¿Usted desarrolla planes de capacitación?
- 4- ¿Tiene usted algún instrumentos o técnica para poder medir el impacto (beneficio / costo) de la capacitación a sus empleados?

### *Higiene y seguridad*

- 1- ¿Qué medidas existen de higiene?
- 2- ¿Con que medidas de seguridad cuenta la empresa?

### *Planes de beneficios sociales*

- 1- ¿Qué tipo de bonificaciones se les da a sus empleados?
- 2- ¿Qué tipo de beneficios sociales da a sus empleados?

---

## **ANEXO TRES**

**ESTUDIO ORGANIZACIONAL  
CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nombre del área objeto de estudio: \_\_\_\_\_

Managua, Nicaragua, junio del año 2001

**FUENTE:** Sánchez Mora Roberto, Modulo: Empresas Consultora, Universidad Americana, Administración de Empresas.

---



---

## ESTUDIO ORGANIZACIONAL - CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

### I. INTRODUCCION

Este cuestionario contiene una serie de frases. Lea cuidadosamente cada una de éstas y decida si esta frase se aplica o no en su trabajo y organización.

Si ésta se aplica, marque la "V" (verdadero) en caso contrario marque la "F" (falso) en la hoja de respuesta que figura al final de este documento. Marque una sola. Si borra indique claramente cuál es su respuesta.

**Recuerde que ésta no es una prueba,** luego no existen respuestas correctas e incorrectas. Su opinión acerca de la aplicabilidad de cada frase es lo importante.

Le agradecemos de antemano la ayuda y colaboración que nos preste al responder el presente cuestionario, con el cual se espera contribuir al mejoramiento de la Empresa o Institución.

### II. CUESTIONARIO

1. El Director o Jefe de su área o dependencia se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
  2. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo
  3. La mayoría del trabajo en esta área o dependencia exige raciocinio
  4. En esta área se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo
  5. El ambiente que se respira en esta Dirección o dependencia es tenso
  6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones
  7. Con frecuencia nuestros compañeros de trabajo hablan mal de la organización (Empresa o Institución)
  8. Esta empresa o institución ofrece buenas oportunidades de capacitación
  9. Aquí las promociones carecen de objetividad
  10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la Empresa o Institución.
-

- 
11. Los objetivos de las direcciones o áreas de trabajo son congruentes con los objetivos de la Empresa o Institución.
  12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente
  13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo
  14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.
  15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
  16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva
  17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades
  18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente
  19. En esta dirección o área de trabajo, se premia a la persona que trabaja bien
  20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo
  21. Las condiciones de trabajo son buenas
  22. Aquí uno se siente automotivado en el trabajo
  23. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina
  24. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el Contrato de Trabajo
  25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad
  26. Cuando hay un reto para la dirección o área de trabajo, todos los departamentos que la conforman participan activamente en la solución.
  27. Lo importante es cumplir los objetivos del área de trabajo, lo demás no nos interesa
  28. Generalmente cuando se va a hacer algo, mi área o departamento es el último en enterarse
  29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores
  30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
-

- 
31. A nuestro Director únicamente le podemos decir lo que quiere oír
  32. En este departamento o área de trabajo el valor de los funcionarios es reconocido
  33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar
  34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones
  35. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda
  36. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo
  37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo
  38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la dirección o área de trabajo.
  39. Los programas de desarrollo de la dirección o área de trabajo, preparan a los funcionarios o empleados para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
  40. Aquí únicamente están pendientes de los errores
  41. Aquí se despide a la gente con facilidad
  42. En general el trabajo se hace superficial y mediocrementemente
  43. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece
  44. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios
  45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase
  46. Aquí cada departamento o área trabaja por su lado
  47. Aquí el poder está concentrado en unas pocas direcciones
  48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
  49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad
  50. Nuestro director o jefe inmediato es comprensivo, pero exige muy poco
-

- 
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen
  52. El director o jefe inmediato no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
  53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos
  54. En esta dirección o área ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores
  55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
  56. La dedicación en esta área de trabajo merece reconocimiento
  57. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo
  58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo
  59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta dirección o área, nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra área de trabajo.
  60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento o área de trabajo.
  61. El espíritu de equipo en esta dirección o área de trabajo es excelente
  62. Los recursos limitados de nuestra área los compartimos fácilmente con otros grupos de la empresa o institución.
  63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente
  64. En esta dirección o área existen grupos que se oponen a todos los cambios
  65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios
  66. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la dependencia.
  67. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar
  68. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros de trabajo no siempre son sinceras.
-

- 
- 69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo
  - 70. A mi director (Jefe) no le preocupa la calidad del trabajo
  - 71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes
  - 72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la empresa o institución
  - 73. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos
  - 74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta Dirección o área de trabajo
  - 75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal
  - 76. El desempeño de los funcionarios es correctamente evaluado
  - 77. Los diferentes niveles jerárquicos de la dirección o área no colaboran entre ellos
  - 78. Aquí los departamentos o áreas viven en conflicto permanente
  - 79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos
  - 80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para esta área de trabajo
-

---

### III. HOJA DE RESPUESTAS:

Marque con una "X": V= Verdadero, F= Falso

01. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	02. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	03. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	04. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
05. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	06. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	07. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	08. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
09. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	10. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	11. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	12. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
13. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	14. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	15. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	16. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
17. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	18. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	19. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	20. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
21. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	22. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	23. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	24. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
25. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	26. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	27. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	28. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
29. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	30. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	31. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	32. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
33. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	34. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	35. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	36. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
37. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	38. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	39. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	40. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
41. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	42. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	43. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	44. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
45. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	46. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	47. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	48. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
49. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	50. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	51. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	52. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
53. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	54. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	55. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	56. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
57. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	58. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	59. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	60. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
61. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	62. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	63. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	64. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
65. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	66. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	67. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	68. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
69. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	70. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	71. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	72. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
73. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	74. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	75. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	76. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
77. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	78. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	79. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	80. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>

---

**EMPRESA TOBACCO HOME, S.A.**  
**Clima Organizacional**

Variable	Interrelación e Incidencia					Promedio	Gravedad
						17.35	48,675
<b>1. Liderazgo</b>							
1.1 Dirección	1	14	33	51	67		
	31	54	0	0	23	21.6	
	55.5	67	40	40	51.5		50.8
1.2 Estímulo a la Excelencia	15	30	34	52	70		
	0	0	0	29	0	5.8	
	40	40	40	54.5	40		42.9
1.3 Estímulo al trabajo en Equipo	2	17	35	50	73		
	41	21	14	0	0	15.2	
	60.5	50.5	47	40	40		47.6
1.4 Solución del Conflicto	16	31	36	55	68		
	28	24	19	38	25	26.8	
	54.0	52	49.5	59.0	52.5		53.4
<b>2. Motivación</b>						48.45	64,225
2.1 Realización Personal	3	18	37	49	74		
	11	70	64	64	65	54.8	
	45.5	75.0	72	72	72.5		67.4
2.2 Reconocimiento de la Aportación	19	32	40	56	69		
	63	63	63	68	45	60.4	
	71.5	71.5	71.5	74	62.5		70.2
2.3 Responsabilidad	4	20	43	57	75		
	50	69	0	66	0	37	
	65.0	74.5	40.0	73.0	40		58.5
2.4 Adecuación de las condiciones de trabajo	5	21	41	59	65		
	69	17	64	58	0	41.6	
	74.5	48.5	72.0	69.0	40		60.8
<b>3. Reciprocidad</b>						30.9	55.45
3.1 Aplicación al trabajo	6	22	42	58	71		
	10	69	0	15	26	24	
	45	74.5	40	47.5	53		52
3.2 Cuidado del Patrimonio	7	23	44	60	72		
	7	33	0	0	30	14	
	43.5	56.5	40	40	55.0		47
3.3 Retribución	8	24	39	66	54		
	46	69	31	69	69	56.8	
	63	74.5	55.5	74.5	74.5		68.4
3.4 Equidad	9	25	45	53	76		
	0	12	30	69	33	28.8	
	40	46	55	74.5	56.5		54.4
<b>4. Participación</b>						40.45	60,225
4.1 Compromiso por la productividad	10	26	46	61	77		
	34	17	22	54	39	33.2	
	57	48.5	51	67	59.5		56.6
4.2 Compatibilidad de Interés	11	27	47	62	78		
	0	47	65	0	50	32.4	
	40	63.5	72.5	40	65		56.2
4.3 Intercambio de Información	12	28	48	63	79		
	31	0	42	53	66	38.4	
	55.5	40	61	66.5	73		59.2
4.4 Involucramiento de cambio	13	29	38	64	80		
	66	60	52	65	46	57.8	
	73	70	66	72.5	63.0		68.9

## HOJA DE RESPUESTAS

A continuación se señala en las ochenta (80) reflexiones que contestaron verdadero o falso, las respuestas correctas que tendrán que perforar en la plantilla, para facilitar la tabulación de la evaluación del clima organizacional.

1.	V	2.	V	3.	V	4.	V
5.	F	6.	V	7.	F	8.	V
9.	F	10.	V	11.	V	12.	F
13.	F	14.	F	15.	V	16.	V
17.	V.	18.	V	19.	V	20.	V
21.	V	22.	V	23.	V	24.	V
25.	F	26.	V	27.	F	28.	F
29.	F	30.	F	31.	F	32.	V
33.	F	34.	V	35.	F	36.	F
37.	F	38.	F	39.	V	40.	F
41.	F	42.	F	43.	V	44.	V
45.	F	46.	V	47.	F	48.	F
49.	V	50.	F	51.	F	52.	F
53.	F	54.	V	55.	V	56.	V
57.	F	58.	V	59.	V	60.	V
61.	V	62.	V	63.	V	64.	F
65.	V	66.	V	67.	F	68.	F
69.	V	70.	F	71.	F	72.	V
73.	F	74.	V	75.	F	76.	V
77.	F	78.	F	79.	F	80.	F